



## Osastosihteerien rooli Suomen Pankin strategiatyössä

Riikka Törmä

Opinnäytetyö  
Johdon assistenttityön ja kielten  
koulutusohjelma  
2015



<b>Tekijä tai tekijät</b> Riikka Törmä	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2010K
<b>Raportin nimi</b> Osastosihteerien rooli Suomen Pankin strategiatyössä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 48 + 3
<b>Opettajat tai ohjaajat</b> Sampo Mielityinen	
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä Suomen Pankin strategiatyöhön: tutkimuskohteena on Suomen Pankin osastosihteerien rooli organisaation strategia-prosessissa. Opinnäytetyössä selvitetään millainen rooli osastosihteereillä on pankin strategisessa suunnittelussa, viestinnässä, toimeenpanossa ja toimeenpanon seurannassa sekä millä tavoin eri osastojen sihteerien roolit eroavat toisistaan.</p> <p>Työssä selitetään mistä strategiatyö koostuu teoriassa sekä miten strategiaa toteutetaan Suomen Pankissa tärkeimmät painopistealueet huomioon ottaen, ja perehdytään sihteerien rooleihin organisaation strategia-prosessissa niin yleisellä tasolla kuin Suomen Pankissa. Opinnäytetyö toteutettiin kesäkuun 2014 ja toukokuun 2015 välisenä aikana.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena huhtikuussa 2015. Tutkimusaineisto kerättiin anonymisti kyselylomakkeella kaikille Suomen Pankin osastosihteereille. Tämän opinnäytetyön avulla saatiin selville osastosihteerien roolien välisiä eroja ja erojen syitä. Tulosten analysoinnin perusteella Suomen Pankille esitettiin kehitysehdotuksia.</p>	
<b>Asiasanat</b> sihteerit, strategiatyö, julkinen hallinto, strategia, toiminnanohjaus	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Suomen Pankki.....	3
3	Strategiatyö.....	5
3.1	Strateginen ja operatiivinen johtaminen.....	7
3.2	Strategiaviestintä .....	8
3.3	Työkaluja strategiatyön analysointiin .....	9
3.3.1	SMART-menetelmä .....	9
3.3.2	Common Assessment Framework -malli.....	11
4	Toiminnanohjaus Suomen Pankissa.....	12
4.1	Toiminta-ajatus, arvot ja visio .....	13
4.2	Toiminnanohjausjärjestelmä.....	14
4.3	Strategiatyö Suomen Pankissa .....	15
4.4	Strategiatyön organisointi Suomen Pankissa .....	18
4.5	Henkilöstöjohtaminen .....	19
4.6	Painopisteet toiminnansuunnittelulle.....	20
5	Sihteerien tyypillinen rooli strategiatyössä vs. osastosihteerien rooli Suomen Pankissa.....	24
5.1	Sihteerien tyypillinen rooli strategiatyössä .....	24
5.2	Osastosihteerien rooli Suomen Pankin strategiatyössä .....	25
5.2.1	Strateginen analyysi ja suunnittelu .....	26
5.2.2	Strateginen viestintä .....	27
5.2.3	Strategian toimeenpano .....	31
5.2.4	Strategian toimeenpanon seuranta.....	35
5.2.5	Suomen Pankin strategia .....	36
5.2.6	Strategiatyö osaston näkökulmasta.....	39
5.3	Kyselyn vastausten analyysi .....	41

6	Yhteenveto .....	43
	Lähteet.....	46
	Liitteet	

# 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä perehdytään Suomen Pankin strategiatyöhön, sen toteuttamiseen ja kehittämiseen. Opinnäytetyön aihe on osastosihteerien rooli Suomen Pankin strategiatyössä, ja sen tavoitteena on selvittää, millainen rooli osastosihteereillä on pankin strategisessa suunnittelussa, viestinnässä, toimeenpanossa ja toimeenpanon seurannassa, ja erityisesti millä tavoin eri osastojen sihteerien roolit eroavat toisistaan. Työn tarkoituksena on arvioida objektiivisesti osastosihteerien työmenetelmien riittävyttä ja tarkoituksenmukaisuutta strategiatyössä. Arviointini tulosten valossa tavoitteeni on myös esittää perusteltuja kehittämis ehdotuksia Suomen Pankille.

Työn alussa esitellään lyhyesti Suomen Pankin organisaatio, jonka jälkeen tarkastellaan strategiatyötä yleisellä tasolla: mitä strategia ja strategiaviestintä ovat, mihin niitä tarvitaan organisaation toiminnassa ja millaisia strategiatyökaluja organisaatioilla on käytössä, joita myös tässä opinnäytetyössä hyödynnetään. Strategiatyön määrittelyn jälkeen paneudutaan Suomen Pankin toiminnanohjaukseen ja strategiatyöhön ja esitellään pankin arvot, visio ja toiminta-ajatus, joiden pohjalta strategiaa on lähdetty luomaan. Tässä kappaleessa käydään läpi Suomen Pankin toiminnanohjausjärjestelmän rakennetta, esitellään tarkemmin pankin käyttämää strategiatyökalua ja siihen perustuvaa tavoite- ja tuloskehikkoa, selvennetään, miten strategiatyötä organisoidaan pankissa sekä valotetaan lukijalle pankin toiminnansuunnittelun painopisteitä, joiden keskiössä 2014 olivat aloitteellisuus ja innovatiivisuus. Lukijalle selitetään mitä aloitteellisuus tarkoittaa, miksi se on tärkeää Suomen Pankille ja miten se näkyy pankin toiminnassa. Sitten syvennyttään opinnäytetyön tutkimukseen, joka suoritettiin kyselynä Suomen Pankin osastosihteereille, sekä tutkimuksen tulosten analysointiin.

Opinnäytetyössä käytetään monipuolisia lähteitä: Suomen Pankin tarjoamia materiaaleja, kirjallisuutta, internet-artikkeleita sekä kyselyn tuloksia. Kysely laadittiin yhteistyössä Suomen Pankin strategia- ja organisaatioryhmän edustajan kanssa. Työn tutkimus toteutettiin Webropol-kyselyn avulla kaikille Suomen Pankin kahdeksalle osastosihteerille. Kyselyssä tutkittiin, millainen rooli pankin osastosihteereillä on strategisessa suunnittelussa, viestinnässä, toimeenpanossa ja toimeenpanon seurannassa sekä havainnointiin heidän mielipiteitään Suomen Pankin strategiasta ja sen tärkeydestä osaston näkö-

kulmasta katsottuna. Osastosihteereille asetettiin 25 toteamusta, joihin he vastasivat asteikolla 1-4 (1- Samaa mieltä, 2- Jotakuinkin samaa mieltä, 3- Jotakuinkin eri mieltä, 4- Eri mieltä), ja jokaisen toteamuksen jälkeen heille annettiin mahdollisuus vapaaseen kommentointiin ja kehitysehdotusten antamiseen. Tällä tavoin he saivat avoimesti kertoa lisätietoja ja kommentoida millä osa-alueilla heidän mielestään olisi esimerkiksi parantamisen varaa. Kyselyssä tutkittiin, osallistuvatko osastosihteerit strategiaproessin eri vaiheisiin ja jos osallistuvat, niin millä tavoin, ja lisäksi verrattiin osastojen välisiä eroavaisuuksia. Lopuksi analysoidaan kyselyn tulokset, tehdään niistä yhteenveto ja esitetään kehittämissuhteita Suomen Pankille.

## 2 Suomen Pankki

Suomen Pankki on Suomen valtion rahaviranomainen, joka toimii koko maan keskuspankkina. Se on itsenäinen julkishallinnollinen organisaatio, joka on osa Euroopan keskuspankkijärjestelmää (EKPJ) ja eurojärjestelmää. (Suomen Pankki 2014a; Laki Suomen Pankista 27.3.1998/214.) EKPJ:ään kuuluvat kaikki Euroopan Unionin jäsenmaiden keskuspankit, ja eurojärjestelmän piiriin lukeutuvat Euroopan keskuspankin (EKP) lisäksi ne EU:n jäsenmaiden keskuspankit, jotka ovat ottaneet käyttöönsä Euroopan maiden yhteisen valuutan, euron. Suomi on yksi tämän rahayksikön käyttöönotto-ottaneesta 18 EU-maasta. (Suomen Pankki 2014b.)

Julkishallinnollisena organisaationa Suomen Pankin toiminta rakentuu tiukasti lakipykälien ympärille. Euroopan yhteisön perustamissopimus sekä EKPJ:n ja EKP:n perussääntö, jotka yhdessä luovat yhteisen rahapolitiikan oikeudellisen perustan, velvoittavat Suomen Pankin toimimaan niissä säädettyjen suuntaviivojen mukaan (Euroopan keskuspankki 2014; Laki Suomen Pankista). Lisäksi laissa, joka määrittää Suomen Pankin toimintaa, on säädetty eduskunnan päätöksen mukaisesti tavoitteet ja perustehtävät, joiden puitteissa Suomen Pankki toimii. Lain 2 §:n mukaan Suomen Pankin tulee ensisijaisesti ylläpitää hintavakautta, toisin sanoen säilyttää euron arvo, ja tukea muitakin talouspolitiikan tavoitteiden toteuttamista kuten sopimuksessa Euroopan Unionista ja sopimuksessa Euroopan Unionin toiminnasta on määriteltä.

Suomen Pankin johtokuntaan kuuluvat Suomen Pankin pääjohtaja Erkki Liikanen, joka toimii myös johtokunnan puheenjohtajana, varapuheenjohtaja Pentti Hakkarainen ja pankinjohtaja Seppo Honkapohja (Suomen Pankki 2014c). Suomen Pankin palveluksessa työskentelee noin 400 henkilöä, ja Finanssivalvonnassa (Fiva), joka on Suomen rahoitus- ja vakuutuslaitoksia valvova viranomainen, ja joka toimii hallinnollisesti Suomen Pankin yhteydessä, työskentelee noin 200 henkilöä (Suomen Pankki 2014a). Yhdeksänhenkinen pankkivaltuusto, jonka eduskunta on valinnut, valvoo Suomen Pankin toimintaa (Suomen Pankin vuosikertomus 2013). Kuten liite 1 osoittaa, Suomen Pankin organisaatio koostuu johtokunnan lisäksi neljästä ydinosastosta, jotka toteuttavat Suomen Pankin perustehtäviä, sekä johtoa tukevista kolmesta muusta osastosta ja yksiköstä:

- **Rahapolitiikka- ja tutkimusosaston** tärkeimpänä tehtävänä on osallistua yhteisen rahapolitiikan valmisteluun, jonka tavoitteena on ylläpitää euroalueen hintavakautta.
- **Rahoitusmarkkina- ja tilasto-osaston** tehtäviin kuuluu rahoitusmarkkinoiden vakaudesta huolehtiminen sekä sellaisten tilastojen laatiminen ja julkaiseminen, jotka ovat Suomen Pankin toiminnan kannalta tarpeellisia.
- **Pankkitoimintaosasto** vastaa EKP:n neuvoston määrittelemän rahapolitiikan toteutamisesta Suomessa sekä pitää huolta Suomen Pankin valuuttavarannosta.
- **Rahahuolto-osaston** pääasiallisena tehtävänä on huolehtia rahahuollon viranomais-tehtävistä sekä käteisrahan turvallisuudesta ja liikkeeseen laskemisesta.
- Muut johtoa tukevat osastot ja yksiköt ovat **johdon sihteeristö, hallinto-osasto ja sisäisen tarkastuksen yksikkö**. (Suomen Pankki 2014d; Suomen Pankki 2014e; Laki Suomen Pankista.)



### 3 Strategiatyö

Organisaation strategia tai strategiatyö tarkoittaa keinoja, joilla yrityksen tulevaisuuden tavoitteet eli visio pyritään toteuttamaan. Strategiatyö on kaikkien organisaation jäsenten yhteinen projekti. (Kärnä 2012a, 2–6.) Visio vastaa kysymyksiin ”mitä ja milloin?”, kun taas strategia vastaa kysymykseen ”miten?”. Strategian suunnittelu, viestintä, toteuttaminen, toteutuksen seuranta sekä mitattavien tulosten analysointi ovat organisaatiolle tärkeitä työkaluja, sillä strategia ohjaa koko organisaation toimintaa: vision avulla kerrotaan sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmille, mihin tavoitteisiin organisaatio pyrkii ja strategian avulla kerrotaan, millä keinoin näihin tavoitteisiin pyritään. Organisaation on valvottava ja seurattava toimintaympäristönsä muutoksia – ja täten oltava muutumiskykyinen – ja sen on myös osattava reagoida muutoksiin oikealla tavalla unohtamatta koko organisaation kehittymistä tukevaa innovointia sekä uudistamista (Valtiovarainministeriö 2013, 22). Strategian on oltava helposti selitettävissä ja ymmärrettävissä, jolloin sitä voidaan viedä luontevasti johdolta henkilöstölle sekä koko organisaatiolta ulkoisille sidosryhmille. Strategioita on yhtä paljon kuin on erilaisia organisaatioitakin.

Kärnän (2012a, 14) mukaan hyvä strategia:

- on uskottava ja realistinen
- vastaa yrityksen ydinhaasteisiin
- on selkeä ja yksinkertainen, mutta samalla monitasoinen
- kehittää toimintaa
- on yhteinen ja julkinen.

Joissakin organisaatioissa strategia on tehty niin monimutkaiseksi ja laajaksi, että sitä ei ymmärretä. Joskus strategiaa on syytä yksinkertaistaa, sillä yksi aihe on monesti helpompi sisäistää, ja strategian viestiminen ja ymmärtäminen onnistuu paremmin koko organisaation tasolla. (Talouselämä 2009a.) Strategiaan tulisi valita vain selkeät ja tärkeimmät keinot, mikä on edellytys strategian onnistuneelle toimeenpanolle (Lindroos & Lohivesi 2010, 154.)

Strategiassa on hyvä tarkastella materiaaalisten resurssien lisäksi immateriaaalisten resurssien, kuten henkilöstön ja sen osaamisen, organisaatiokulttuurin, johtamisjärjestelmien, organisaatorakenteiden ja yhteistyöverkostojen, rakentamista tulevaisuuden haasteita varten. Tällöin on osattava tunnistaa henkilöstön osaamistarpeet sekä määriteltävä koulutussuunnitelmat. (Lindroos & Lohivesi 2010, 152.)

Merkityksen antaminen strategialle on olennainen osa strategian onnistunutta toimeenpanoa, ja organisaation strategiset tavoitteet kannattaakin viestiä henkilöstölle mahdollisimman konkreettisella tavalla, sillä pystyäkseen toteuttamaan strategiaa halutulla tavalla henkilöstön täytyy ymmärtää millä tavalla heidän työnsä liittyy strategisiin tavoitteisiin. Talouselämän artikkelissa (Talouselämä 2009b) Tiedon henkilöstöpäällikön Minna Lahtisen mukaan ”jokaisella pitää olla käsitys siitä, miten hänen työnsä vie kohti tavoitetta.” Jotta strategia toteutuisi organisaatiossa, se olisi osattava ottaa käyttöön organisaation jäsenten jokapäiväisissä työrutiineissa. Haastavinta strategiatyössä on nimittäin juuri strategian toteuttaminen – jota kutsutaan myös implementoinniksi tai jalkauttamiseksi – halutulla tavalla. Harvat organisaatiot onnistuvat implementoimaan strategiaa suunnitellusti ja menestyksekkäästi.

Mihin strategian toteutus sitten yleensä kaatuu? Syitä voi olla monia. Strategia voi olla epärealistinen, jolloin sitä on mahdotonta toteuttaa, strategian jalkauttaminen on suunniteltu huonosti esimerkiksi vastuiden tai aikataulujen osalta, johtamistaidot tai -resurssit ovat puutteelliset, strategian lanseeraus on tehotonta, jolloin organisaation jäsenet eivät ole sitoutuneita tai eivät ymmärrä strategiaa tai omaa rooliaan strategiatyössä, henkilöstön motivointi epäonnistuu, jolloin voi esiintyä muutosvastarintaa, strategiatyössä ei huomioida toimintaympäristöä ja tällöin muutoksiin ei pystytä reagoimaan, organisaation jäsenten osaamista ei osata hyödyntää sataprosenttisesti tai pahimmassa tapauksessa strategian implementointi jää syystä tai toisesta kesken. (Kärnä 2012b, 8.)

### 3.1 Strateginen ja operatiivinen johtaminen

*Strateginen johtaminen* tarkoittaa koko organisaation johtamista pitkällä aikavälillä missioon, visioon ja arvoihin perustuen. Strateginen johtaminen on yhteistyön rakentamista sekä organisaation sisällä että ulkoisten sidosryhmien kanssa, kun taas *operatiivinen johtaminen* on päivittäistä organisaation sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien yhteistyön suunnittelemista sekä toteuttamista strategian pohjalta. (Kärnä 2012a, 5.)

Kuviossa 1 Kärnä (2012a, 7) kuvaa strategista johtamista pelkistetyn mallin avulla. Strategiatyö alkaa organisaation mission, vision ja arvojen määrittelyllä, jonka jälkeen suoritetaan yrityksen sisäinen ja ulkoinen analyysi ja asetetaan tarkat päämäärät ja tavoitteet, joista vastaa organisaation ylin johto. Keskijohdolla on sen sijaan suuri vastuu operatiivisesta johtamisesta eli strategian toimeenpanosta. (Kärnä 2012a, 9.) Strategian seurannasta ja arvioinnista vastaa normaalisti johto yhteistyössä keskijohdon kanssa.



Kuvio 1. Strategisen johtamisen pelkistetty malli (Kärnä 2012a, 7)

### 3.2 Strategiaviestintä

Strategiaviestintä on jatkuvaa viestintää strategian sisällöstä, sen toteuttamisesta ja strategiatyöhön liittyvistä käytännöistä strategiaprosessissa. Jotta strategia voidaan toteuttaa halutulla tavalla, se edellyttää hyvää sisäistä ja ulkoista viestintää, ja siksi strategiaviestinnän onnistuminen onkin suuressa roolissa strategiaproessin kaikissa vaiheissa. Strategiaviestinnän tarkoituksena on luoda yhteinen ymmärrys koko organisaatiossa siitä mitä strategia on: mitä strategia tarkoittaa sekä mihin tähtäämme ja miksi. Strategiaviestinnän tulisi olla ”jokapäiväistä työviestintää, joka tukee strategian toteuttamista.” Hyvä, vuorovaikutteinen strategiaviestintä on tärkeää, sillä se vahvistaa yhteisöllisyyttä, luottamusta ja sitoutumista organisaatiossa, rakentaa me-henkeä sekä vähentää pelkoja ja muutosvastarintaa. Kaksisuuntaisen viestinnän avulla voidaan myös selvittää henkilöstön näkemyksiä strategiasta ja täten saada henkilöstön potentiaali ja osaaminen esille ja kehittää sitä. (Kärnä 2012c, 2-5.)

Johdon ja henkilöstön välillä on usein kuilu strategian toimeenpanoon liittyen. Johto laatii strategiset suunnitelmat, joita henkilöstö toteuttaa käytännössä, mutta yleensä strategian toteutuminen tyssää kaksisuuntaisen viestinnän puutteeseen, strategian erilaisiin tulkintoihin ja omaksumiseen tai vääränlaiseen toimintaan. Tämän takia strategiaprosessissa jokaisen organisaation jäsenen tulisi ensin pohtia, millainen rooli ja vastuu heillä itsellään on konkreettisesti strategiatyössä. Jokaisen olisi hyvä esittää itselleen kysymyksiä, kuten millä tavalla minun työni ja organisaation strategia liittyvät toisiinsa ja mitä minun pitää tehdä strategian toteutumiseksi. (Kärnä 2012c, 3-4.) Strategian omaksuminen osaksi omaa työtä on yksi askel kohti strategian toteutumista halutulla tavalla. Jotta henkilöstö tulkitsisi strategiaa johdon tarkoittamalla tavalla, strategiasta tulisi viestiä toistuvasti ja mahdollisimman selkeästi. Ei pidä kuitenkaan unohtaa, että henkilöstökin voi – ja se olisi suotavaakin – viestiä johdolle päin omista strategisista näkemyksistään, sillä molemminpuolinen viestintä on olennainen osa strategiatyötä. Kun strategiasta viestitään tehokkaasti, se omaksutaan osaksi omaa työtä ja sitä tulkitaan oikein, koko organisaatio osaa toimia strategisten tavoitteiden mukaisesti.

### 3.3 Työkaluja strategiatyön analysointiin

Organisaatioilla on käytettävissään useita erilaisia työkaluja strategiatyönsä analysointia varten, ja jokaisen organisaation tulisi valita niistä omaan liiketoimintatapaansa ja strategiatyöhönsä parhaiten soveltuvat työkalut. Strategiatyökaluja valittaessa täytyy ottaa huomioon organisaation tarpeet ja tavoitteet: mitä työkalujen avulla halutaan saavuttaa. Tässä täytyy huomioida, että työkalu, joka toimii yhdessä organisaatiossa, ei välttämättä toimi toisessa. Eräs tyypillisistä strategian toimeenpanon ohjaamiseen käytetyistä työkaluista on niin sanottu Balanced Scorecard -mittaristo, josta kerrotaan tarkemmin työn myöhemmässä vaiheessa. Seuraavaa kahta työkalua on käytetty apuvälineenä tässä opinnäytetyössä tutkimuskyselyn pohjaa laadittaessa.

#### 3.3.1 SMART-menetelmä

Jokaisessa organisaatiossa liiketoiminnan menestys riippuu siitä, kuinka hyvin kukin organisaatio osaa asettaa päämääränsä ja pystyy saavuttamaan nämä asetetut tavoitteet. Usein tavoitteet on määritelty liian sekavalla ja monimutkaisella tavalla, mutta SMART-menetelmä on helppokäyttöinen työkalu, joka sopii jokaiselle organisaatiolle erilaisten tavoitteiden määrittelyä varten sen yksinkertaisuuden ja konkreettisuuden tähden. SMART-menetelmän kanssa organisaatio voi parhaillaan selkeyttää strategiatyön tarkoitusta ja ohjata jokapäiväistä toimintaa haluttuun suuntaan. Sana SMART on lyhenne englanninkielisten sanojen ensimmäisistä kirjaimista *specific* (tarkka), *measurable* (mitattavissa), *attainable* (saavutettavissa oleva), *relevant* (oleellinen) ja *time-based* (aikasidonnainen). (About.com 2014.)

SMART-menetelmää hyödynnetään tässä opinnäytetyössä osana tutkimuskyselyä. Osion ”Suomen Pankin strategia” kysymykset pohjautuvat SMART-menetelmään. Taulukon 1 SMART-menetelmän avulla voidaan pohtia organisaation tavoitteita ja kehittää niitä toimivimmiksi, jotta ne saavutetaan parhaalla mahdollisella tavalla. (About.com 2014.) Tätä menetelmää voi käyttää niin julkisen sektorin organisaatioissa kuin yksityisen puolenkin yrityksissä.

Taulukko 1. SMART-menetelmä (About.com 2014)

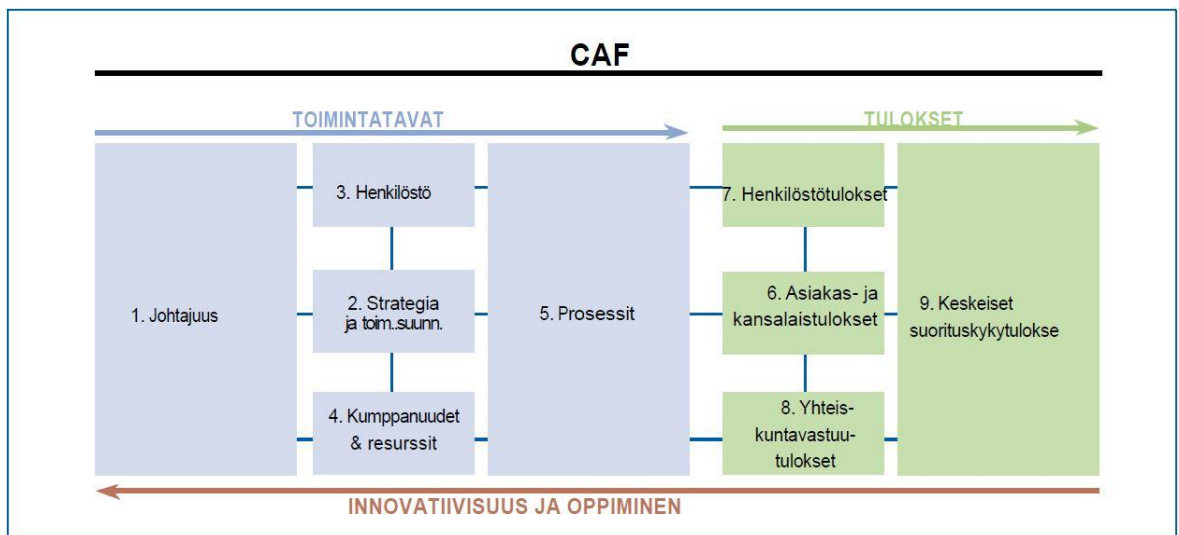
<b>SMART =</b>		
<b>Specific</b>	tarkka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastaa kysymyksiin: mitä, miksi, kuka, missä ja miten?</li> </ul>
<b>Measurable</b>	mitattava	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosessin ja lopputuloksen on oltava mitattavissa</li> </ul>
<b>Attainable</b>	saavutettavissa oleva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Päämäärien tulee olla saavutettavissa; tavoitteiden realistisuus</li> </ul>
<b>Relevant</b>	relevantti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resurssien, tietotaidon ja ajankäytön relevanttius</li> </ul>
<b>Time-based</b>	aikasidonnainen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deadlinen asettaminen</li> <li>• Tarpeeksi aikaa saavuttaa tavoite</li> </ul>

Tavoitteiden tulisi olla tarkkoja, mitattavissa ja saavutettavissa olevia, oleellisia sekä aikaan sidonnaisia eivätkä ne saisi olla liian matalalla taikka korkealla. SMART-menetelmän mukaan organisaation tavoitteiden on vastattava kysymyksiin ”mitä, miksi, kuka, missä ja miten” ja niiden on oltava selkeitä ja yksityiskohtaisesti määriteltyjä. Epämääräisiä tai laajoja ilmauksia on vältettävä. Prosessin ja lopputuloksen on oltava myös mitattavissa, sillä mittareiden avulla pystytään määrittelemään, miten asetetut tavoitteet saavutettiin konkreettisesti. Sitä, mitä ei pystytä mittaamaan, ei myöskään pystytä hallitsemaan. Tavoitteiden toteutumiseen täytyy olla realistiset mahdollisuudet, jotta ne voidaan saavuttaa. Olisi hyvä välttää asettamasta liikaa tavoitteita, ja jos tavoitteet on asetettu liian korkealle, niiden toteutuminen on epätodennäköistä ja se saattaa heikentää sitoutuneiden henkilöiden motivaatiota. Tavoitteilla on tietenkin hyvä tähdätä mahdollisimman korkealle, mutta samalla niiden on oltava realistisia. Mikäli tavoitteet on asetettu sen sijaan liian matalalle, on mahdollista, että niiden koko potentiaalia ei pystytä välttämättä hyödyntämään. Organisaation resurssien, tietotaidon sekä ajankäytön on perustuttava organisaation nykytilanteeseen ja niiden on oltava relevantteja ja viietävä kehitystä haluttuun suuntaan. Lisäksi aikataulutus on oleellinen osa tavoitteiden asettamisessa: prosessin on oltava aikaan sidottu ja sille on annettava tarpeeksi aikaa, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Aikaraja on oltava, jotta voidaan selvittää, saavutettiinko asetetut tavoitteet aikarajan puitteissa. (About.com 2014; Managing Urban Europe-25, 15.)

### 3.3.2 Common Assessment Framework -malli

CAF-malli (Common Assessment Framework) eli yhteinen arviointimalli on kokonaisvaltainen laadunarviointityökalu, joka on luotu julkisen sektorin organisaatioille ja jonka tarkoituksena on arvioida ja kehittää sekä organisaation toimintatapoja että tulosalueita. CAF-mallin tavoitteena on auttaa löytämään julkishallinnon organisaation heikkoudet ja vahvuudet, yhdistää erilaisia menetelmiä laadunhallinnassa, keventää laadunjohtamismenetelmiä ja kehittää julkisen sektorin organisaatioiden välistä vertailua. (Valtiovarainministeriö 2013, 9.)

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään CAF-mallia teoriatyön pohjana sekä tutkimuskyselyssä, jossa osastosihteereille asetetaan kysymyksiä strategiатыön tärkeydestä heidän omassa työssään, osaston työntekijöiden sitoutuneisuudesta strategiaan sekä strategises-tä tulkinnasta.



Kuvio 2. CAF (Valtiovarainministeriö 2013, 10)

## 4 Toiminnanohjaus Suomen Pankissa

Suomen Pankin toiminnanohjaus on jaettu vuosittaisella tasolla neljään osaan:

- (i) Arvioinnit edellisvuoden suoriutumisesta
- (ii) Resurssiennusteet sekä toimintaympäristö- ja strategia-analysoinnit
- (iii) Johtokunnan strategialinjaukset
- (iv) Osastojen toiminnansuunnittelu

(Suomen Pankin intranet 2013.)

Toiminnanohjauksen suunnitteluajakajana on kolme vuotta. Suomen Pankin johtokunnalle raportoidaan pankki- ja osastotason tavoitteista ja tuloksista puolivuositain Suomen Pankin sisäisissä tavoite- ja tulosraporteissa sekä henkilöstösuunnitelmien ja budjettien toteutumisesta neljästi vuodessa. (Suomen Pankin intranet 2013.)

Suomen Pankin johtamisjärjestelmä keskittyy seuraaviin tekijöihin:

- Organisaation strategian, toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden sekä päämäärien asettamiseen, toimeenpanoon ja saavutusten arviointiin organisaation kaikilla tasoilla,
- Organisaation rakenteen ja prosessien kehittämiseen ja muutoksenhallintaan,
- Tehtävä- ja vastuunjaon sekä delegoinnin selkeyteen ja
- Suoriutumisen säännölliseen arviointiin ja kannustamiseen.

(Suomen Pankin intranet 2013.)

Johtamisjärjestelmän tärkeimmät välineet on jaettu kolmeen tasoon: pankki-, osasto- sekä yksilötasoon. Pankkitasolla keskitytään strategiaa konkretisoiviin politiikkalinjauksiin sekä Suomen Pankin tavoite- ja tuloskehikkoon, joka perustuu Balanced Scorecard-mittaristoon. Osastotason tärkeimpiä työkaluja ovat osastojen tavoite- ja tulossopimukset, joissa käydään läpi operatiivisia mittareita ja osastojen keskeisiä kehittämissankkeita, sekä osastojen toimintasuunnitelmat. Yksilötasolla paneudutaan organisaation jokaisen jäsenen henkilökohtaisiin tavoitteisiin, joita analysoidaan yhdessä esimiehen kanssa vuotuisissa palkka- ja kehityskeskusteluissa, joissa keskustellaan yksilön tavoitteista, suoriutumisesta ja osaamisesta. Samalla esimiehet voivat viestiä alaisilleen organisaation strategiasta, ja alaiset voivat vastaavasti viestiä kehitystoiveistaan sekä mahdollisen tuen tarpeestaan.



Taulukko 2. Johtamisjärjestelmän tärkeimmät välineet (Suomen Pankin intranet 2013.)

<b>Strategia</b> - strategiaa konkretisoivat politiikkalinjaukset (henkilöstö-, sijoitus-, IT-politiikka jne.) <b>Tavoite- ja tulostaulukko</b> - pankille räätälöity malli tasapainoisesta tulokortista (BSC)	<b>PANKKI- TASO</b>
<b>Osastotason tavoite- ja tulossopimukset</b> - operatiiviset mittarit ja osastojen keskeiset kehittämishankkeet <b>Toimintasuunnitelmat</b>	<b>OSASTO- TASO</b>
<b>Henkilökohtaiset tavoitteet</b> - kehityskeskustelut: tavoitteet, suoriutuminen, osaaminen - palkkakeskustelut	<b>YKSIÖ- TASO</b>

#### 4.1 Toiminta-ajatus, arvot ja visio

Suomen Pankin tavoitteena on edistää Suomen kansalaisten hyvinvointia ja työllisyyttä sekä rakentaa kestävää taloudellista kasvua; sen *toiminta-ajatuksena* on pitää hintataso mahdollisimman vakaana ja turvata maksu- ja rahoitusjärjestelmien luotettavuus (Suomen Pankin vuosikertomus 2013, 65).

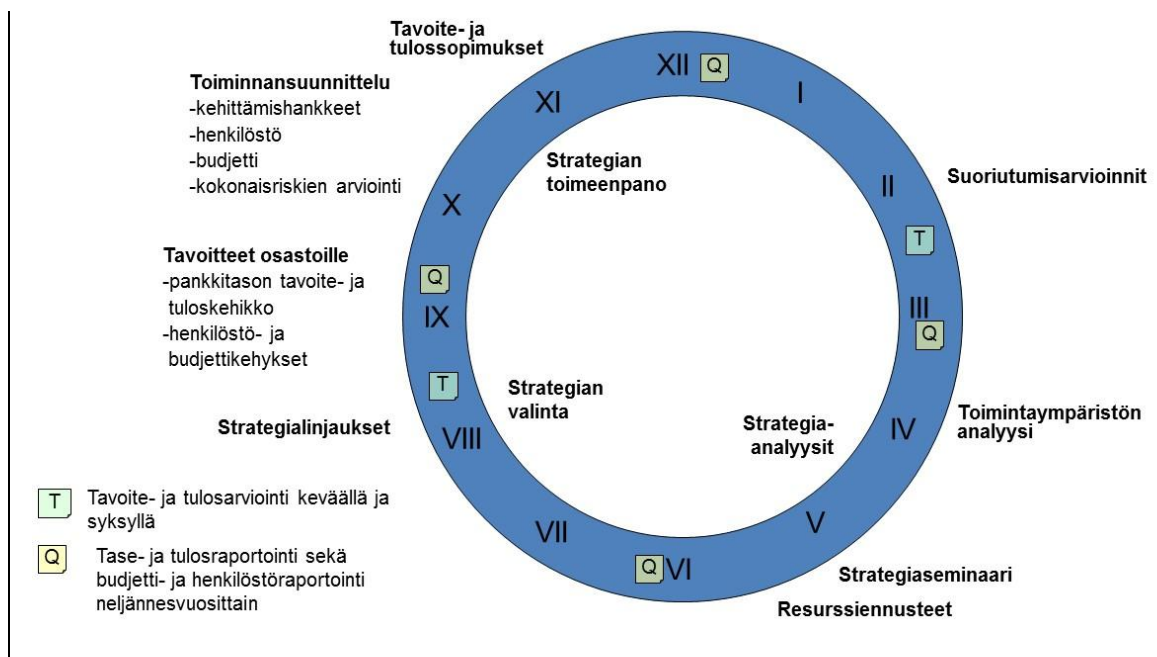
Suomen Pankin työntekijät pääsivät itse vaikuttamaan Suomen Pankin *arvojen* määrittelyyn. Suomen Pankissa pidetään tärkeänä, että nämä määritetyt arvot – osaava, arvostava ja vastuullinen – näkyvät jokapäiväisessä työympäristössä vahvistaen näin yhtenäistä työkulttuuria, sillä ne kuvastavat työntekijöiden suhtautumista omaan työhön, kollegoihin sekä yhteiskuntaan. (Suomen Pankin vuosikertomus 2013, 65.)

Vuosikertomuksen (Suomen Pankin vuosikertomus 2013, 65) mukaan Suomen Pankin *visio* eli tavoitetilä on olla tunnettu ”eteenpäin katsovana ja tehokkaana keskuspankkina sekä rakentavana ja vaikutusvaltaisena eurojärjestelmän jäsenenä” vuoteen 2020 mennessä. Liitteessä 2 on esitelty Suomen Pankin toiminta-ajatus, arvot sekä visio.

## 4.2 Toiminnanohjausjärjestelmä

Toiminnansuunnittelu, strategia, henkilöstö- ja budjettikehykset, tavoite- ja tuloskehikko, pankin riskien kokonaisvaltainen arviointi sekä henkilöstön kanssa käytävät kehityskeskustelut sisältyvät Suomen Pankin johtamisjärjestelmään.

Kuviossa 3 on Suomen Pankin toiminnanohjauksen vuosikello. Suomen Pankin vuosittainen toiminta kiertää toiminnanohjauksen vuosikellon mukaan. Ensimmäisellä vuosineljänneksellä tehdään suoriutumisarvioinnit ja toisella vuosineljänneksellä strategia-analyysit, mukaan lukien toimintaympäristön analyysi, strategisten riskien arviointi ja resurssien määrää koskevat ennusteet, sekä järjestetään strategiaseminaari. Kolmannella vuosineljänneksellä valitaan strategia sekä määritetään strategiset linjaukset. Viimeisellä eli neljännellä vuosineljänneksellä käydään läpi osastojen tavoitteet, aloitetaan strategian jalkauttaminen sekä kehitetään toiminnansuunnittelua kehittämishankkeiden, henkilöstön, budjetin ja riskien arvioinnin osalta ja allekirjoitetaan tavoite- ja tulossopimukset. Tavoitteet ja tulokset arvioidaan puolivuositain, kun taas tase- ja tulosraportti sekä budjetti- ja henkilöstöraportti tulee ulos neljännesvuositain. Prosessien, osastojen ja yksiköiden toiminta suunnitellaan aina kolmeksi vuodeksi eteenpäin kerrallaan.



Kuvio 3. Suomen Pankin toiminnanohjauksen vuosikello (Suomen Pankin intranet 2014)

### 4.3 Strategiatyö Suomen Pankissa

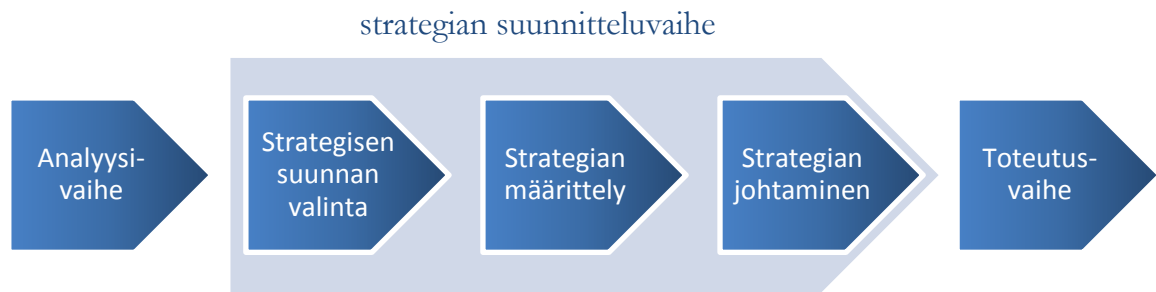
Julkisen sektorin organisaationa Suomen Pankin tarkoituksena on tuottaa perustehtävänsä mukaista hyötyä. Suomen Pankki tekee poliittista strategiaa erilaisten poliittisten tahojen, kuten ministeriöiden ja lainsäätäjien, kanssa, millä pyritään osallistumaan ja vaikuttamaan lainsäädäntöön, ja tätä kautta perustehtävien määrittymiseen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 142.) Poliittisen strategian lisäksi Suomen Pankki toteuttaa toimintastrategiaansa eri tasoilla, kuten pankki-, osasto- ja yksilötasolla, ja jokaisella osastolla ja ydinprosessilla onkin erikseen pankkitason strategiasta määritetyt toimintaa ohjaavat omat mittarinsa. Strategiansa avulla Suomen Pankki pyrkii saavuttamaan tavoitteensa eli visionsa vuoteen 2020 mennessä.

Suomen Pankin strategia on tiivistetty seuraavasti:

- Suomen Pankin vaikuttavuus perustetaan asiantuntemukseen, luotettavuuteen ja tutkimukseen.
- Varmistamme kilpailukykyisten keskuspankkipalvelujen saatavuuden Suomessa.
- Huolehdimme osaltamme rahoitusmarkkinoiden ja infrastruktuurin palvelutasosta.
- Ylläpidämme tehtävienne vaatimaa vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta sekä toteutamme taloudellisen tilivelvollisuutemme suomalaista yhteiskuntaa kohtaan.
- Työprosessimme ovat laadukkaita, teknisesti edistyneitä ja ympäristön kannalta kestäviä.
- Rakennamme osaamistamme ja ammatillista kilpailukykyämme tulevaisuuden maailmaan samalla kun huolehdimme pitkäjänteisesti henkilöstömme hyvinvoinnista.

(Suomen Pankin vuosikertomus 2013, 65.)

Julkishallinnon organisaation strategiaprosessi etenee kuten yksityisellä puolella; toisin sanoen strategian analysoinnin jälkeen siirrytään suunnitteluvaiheeseen, jonka jälkeen aloitetaan strategian jalkauttaminen. Suomen Pankin analyysivaihe sijoittuu toiselle ja strategian suunnitteluvaihe kolmannelle vuosineljännekselle, jolloin valitaan ja määritetään strateginen suunta sekä aloitetaan strategian johtaminen. Strategian implementointi laitetaan käytäntöön viimeisellä vuosineljänneksellä. Kuviossa 4 on esitelty strategiaproessin vaiheet julkishallinnossa.



Kuvio 4. Strategiaproessin vaiheet julkishallinnossa (Lindroos & Lohivesi 2010, 141)

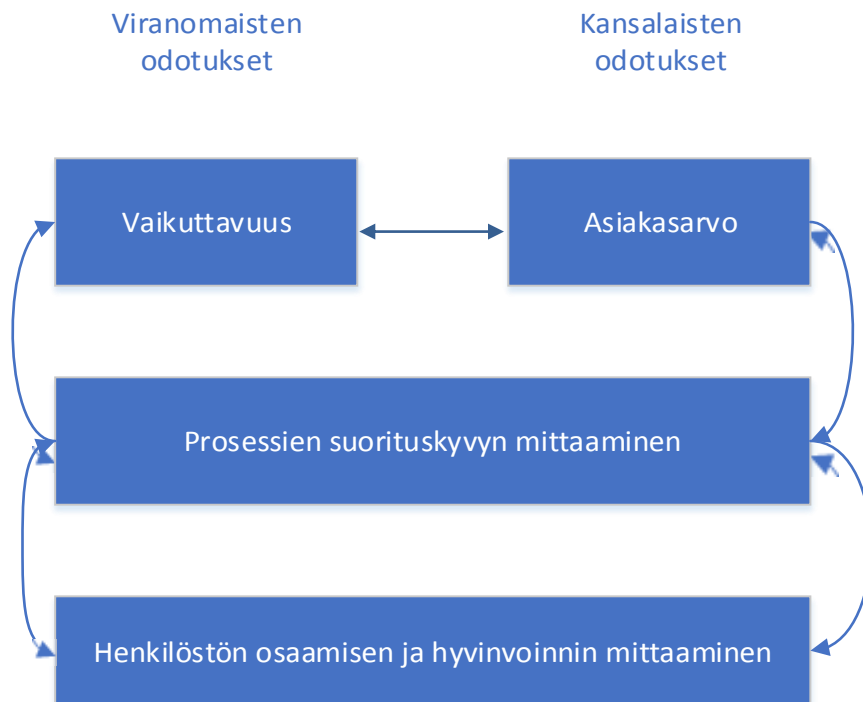
Suomen Pankki käyttää keskeisenä strategiatyökalunaan räätälöityä Balanced Scorecard -mittaristoa – tavoite- ja tuloskehikkoa – ja sen strategisten linjausten mittarit tukevat strategian toteutusta. Vuorisen (2013, 52) mukaan Balanced Scorecardin tarkoituksena on yrityksen strategisen tahtotilan muuttaminen operatiiviseksi toiminnaksi toimintasuunnitelmien ja mittareiden kautta. Balanced Scorecard -mittariston käytössä on kyse useiden eri strategioiden tasapainosta, yhdistämisestä ja painottamisesta: tärkeintä on muodostaa mittaristosta yhtenäinen kokonaisuus organisaation etua ajatellen. Jotta strategiaa voidaan alkaa implementoida ja jotta strategiasta pystytään viestimään ymmärrettävästi, strategiasuunnitteluun osallistuvien henkilöiden on oltava yksimielisiä strategias- ta ja sen toteutumista mittaavista mittareista. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 63-64.)

Balanced Scorecardin avulla niin Suomen Pankin sidosryhmät kuin erilaisissa tehtävissä toimivat Suomen Pankin työntekijät saavat kokonaisvaltaisen käsityksen sen toiminnas- ta ja tavoitteista sekä strategiasta eli siitä miten nämä tavoitteet saavutetaan. Balanced Scorecardissa yhdistyvät Suomen Pankin eri näkökulmat ja tehtävät, jotka on koottu koko pankkitason strategiaksi ja se on esitelty Suomen Pankin tavoite- ja tuloskehikossa liitteessä 3. Suomen Pankin strategia on rakennettu Balanced Scorecardia käyttäen nel- jän näkökulman ympärille:

- I. Vaikuttavuus ja palvelukyky
- II. Tehokas resurssikäyttö ja taloudellisuus
- III. Sisäisten prosessien toimivuus
- IV. Tulevaisuuden rakentaminen

Näihin näkökulmiin sisältyy yhteensä yksitoista strategista linjausta, joista jokaisella on menestystekijänsä, ja menestystekijöiden perusteella on määritelty mitattavat asiat sekä mittarit. Tavoite- ja tuloskehikon tavoitteena on tukea osastojen toiminnanohjausta ja seuranta, tarkentaa pankin strategisia tavoitteita konkreettiseksi osaksi osastojen toimintaa, kerätä pankille tietoa siitä miten asetetut tavoitteet on saavutettu, selkiyttää ja kehittää toimintaa sekä täyttää pankin tilivelvollisuutta. (Suomen Pankin intranet 2013.)

Kuviossa 5 kuvataan julkishallinnon Balanced Scorecard -mallia. Henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin mittaaminen on yhteydessä prosessien suorituskyvyn mittaamisen kanssa. Kun henkilöstön osaaminen vastaa työtehtävien vaativuustasoja ja kun henkilöstö voi hyvin töissä, näkyy se suorituskyvyn kasvuna ja näin ollen prosessien tuloksissa, joka osaltaan lisää vaikuttavuutta. Vaikuttavuus on sen sijaan suorassa yhteydessä Suomen Pankin tuottamaan asiakasarvoon ja Suomen kansalaisten odotuksiin. Julkishallinnon organisaation perustehtävä määrittää sen, kenelle sen ”palveluja” tarjotaan. Resurssit kuitenkin voivat rajoittaa perustehtävän mukaisen lisäarvon tuottamista, sillä ne vaikuttavat vahvasti perustehtävän toteutumisen onnistumiseen.



Kuvio 5. Julkishallinnon Balanced Scorecard -malli (Lindroos & Lohivesi 2010, 156)

#### 4.4 Strategiatyön organisointi Suomen Pankissa

Suomen Pankin ylin johto on luonnollisesti pääroolissa strategian suunnittelussa. Johtokunta määrittelee strategian yhdessä johdon sihteeristön strategia- ja organisaatioryhmän avustamana. Myös osastopäälliköillä on vastuualueensa osalta keskeinen rooli. Strategia- ja organisaatioryhmän toiminta-ajatuksena on tukea Suomen Pankin johtokuntaa koko pankin strategisessa johtamisessa, toiminnanohjauksessa ja organisaation kehittämisessä. Tämän ryhmän vastuisiin lukeutuu myös pankin tavoitteiden saavuttamisen arviointi, toiminnansuunnittelun hallinnointi sekä keskipitkän aikavälin henkilöstö- ja toimintakulukehysten valmistelu johtokunnan päätöksiä varten. Näillä vuosittain toiminnansuunnittelun yhteydessä päivitettävillä henkilöstö- ja toimintakulukehyksillä ohjataan Suomen Pankin osastojen resurssien käyttöä. Aikahorisonttina toiminnansuunnittelussa on kolme vuotta. (Suomen Pankin intranet 2014.)

Suomen Pankin keskijohto eli osastopäälliköt tukee johtoa strategisessa suunnittelussa ja analyysissa, ja se on keskeisessä asemassa myös strategian oikeanlaisessa viestinnässä sekä implementoinnissa. Loppupeleissä strategia kuuluu kuitenkin suurimmilta osin henkilöstölle, sillä ilman työntekijöiden jokapäiväistä panosta strategiaa ei voitaisi toteuttaa käytännössä. Suomen Pankin johdon ja esimiesten keskeisiin tehtäviin kuuluu osallistaa, sitouttaa ja motivoida työntekijöitään sekä viestiä strategiasta ymmärrettävästi. Tyypillisesti yksi Suomen Pankin osastosihteerien vastuualueista on sekä osaston sisäiseen että pankkitason viestintään ja tiedottamiseen osallistuminen. Lisäksi osastosihteerit osallistuvat osastojen toiminnan suunnitteluun ja budjetointiin osastojen johtoryhmien tukena. (Suomen Pankin intranet 2014.)

Suomen Pankki viestii strategiastaan sekä strategisista painopisteistään koko henkilöstölleen pankin sisäisessä intranetissä sekä vuotuisissa strategiaseminaarien jälkeisissä pääjohtajan infotilaisuuksissa. Suomen Pankin strategia löytyy kokonaisuudessaan intranetistä, jossa myös informoidaan henkilöstöä pääjohtajan infotilaisuuksista. Näissä infotilaisuuksissa Suomen Pankin pääjohtaja Erkki Liikanen kertoo strategian sisällöstä ja päivitetyistä strategisista painopisteistä esitysmateriaalia hyväksikäyttäen, jonka jälkeen kuulijat saavat esittää kysymyksiä.

## 4.5 Henkilöstöjohtaminen

Asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstö on organisaation toiminnan ydin. Tarjoamalla mahdollisuuksia henkilöstön osaamisen kehittämiseen, osallistamalla ja valtaistamalla työntekijöitä sekä luomalla avoimen, luotettavan ja palkitsevan organisaatiokulttuurin organisaatio pystyy maksimoimaan henkilöstönsä potentiaalin täyden hyödyntämisen. Organisaatio tukee prosessien tehokkuutta ja strategian toteutumista johtamalla ja kehittämällä henkilöstön osaamista ja pyrkimällä hyödyntämään sen täysi potentiaali niin henkilökohtaisella kuin organisaation kattavalla tasolla. On organisaation jokaisen esimiehen ja johtajan vastuulla osata johtaa työntekijöitä oikealla tavalla, sillä hyvä henkilöstöjohtaminen ei ole pelkästään henkilöstöhallinto-osaston vastuualuetta, vaan jokaisen esimiehen tulisi olla aktiivisesti edistämässä avointa organisaatiokulttuuria omalla esimerkillään sekä toiminnallaan ja täten osoittaa, että henkilöstökysymykset ovat merkityksellisiä koko organisaatiossa. (Valtiovarainministeriö 2013, 11-28.)

Suomen Pankin johtamisvision kolme tärkeää pilaria ovat ammattitaitoinen johtamistote, yhteistyötaidot sekä tulosten aikaansaaminen, ja nämä kolme pilaria yhdessä muodostavat valmentavan johtamisen mallin. Esimiesten ja henkilöstön välistä yhteistyön ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin tärkeyttä korostetaan. Myös henkilöstön työhyvinvoinnista huolehditaan aktiivisesti, ja työntekijöidensä hyvinvoinnista huolehtiminen pitkäjänteisesti on yksi Suomen Pankin strategisista linjauksista. Työhyvinvointia arvioidaan säännöllisesti henkilöstötutkimuksilla, ja sitä pyritään parantamaan muun muassa ilmapiirikyselyjen sekä kehityskeskustelujen kautta. Suomen Pankki tarjoaa monipuoliset mahdollisuudet oman osaamisalueen laajentamiseen, sillä kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus muun muassa pankin sisäiseen työn kiertoon. Suurella osalla asiantuntijoista on mahdollisuus osallistua EKPJ:n työryhmä- ja komiteatyöskentelyyn. Myös henkilöstön johtamismetodeihin panostetaan yhä enemmän: esimiehiä pyritään kouluttamaan jatkuvasti, ja johtamislaatua mitataan vuotuisin johtajuusindekseihin. (Suomen Pankin intranet 2014; Suomen Pankin vuosikertomus 2013.) Jotta Suomen Pankki voisi toteuttaa tulevaisuudessa visionsa, on hyvin tärkeää ottaa huomioon henkilökunnan työhyvinvointi, sillä ilman työssään viihtyviä, osaavia ja kehittymishaluisia työntekijöitä strategisia tavoitteita on vaikea lähteä toteuttamaan.

#### 4.6 Painopisteet toiminnansuunnittelulle

Vuoden 2014 johdon strategiaseminaarin tuloksena Suomen Pankki valitsi aloitteellisuuden lisäämisen ja aloitteellisen toiminnan mahdollisuuksien parantamisen yhdeksi keskeiseksi painopistealueeksi toiminnansuunnittelukaudelle 2015–2017. Johtamisen kehittämiseen panostetaan jatkuvasti: esimiehille järjestetään erilaisia koulutuksia ja valmennuksia oman johtamisen kehittämistarkoituksessa. Lisäksi osastoilla järjestetään kehityshankkeita, joiden avulla niiden toimintaa voidaan parantaa. Myös aloitteellisuuden ja innovatiivisuuden tärkeyttä painotetaan ja työntekijöitä kannustetaan näihin unohtamatta työhyvinvointia, joka on työntekijän ja työnantajan yhteinen asia. Kehityskeskusteluissa on ollut vahvasti esillä oman osaamisen ylläpito ja kehittäminen, joita voidaan parantaa kohdennetuilla koulutuksilla ja pankin sisäisillä työkiertoilla. (Suomen Pankin intranet 2013)



Kuva 1. Painopisteet 2015 – 2017 (Suomen Pankin intranet 2014)



Suomen Pankki kannustaa työntekijöitään aloitteellisuuteen. Mitä aloitteellisuus on? Aloitteellisuus on mahdollisuuksien ja ongelmien havaitsemista, vastuun ottamista ja asioiden eteenpäin viemistä. Keskuskauppakamarin kehityspäällikön Pirjo Liukkaan (Kauppakamari 2012) mukaan ”aloitteellisuutta korostava yrityskulttuuri antaa työntekijöille vastuuta, sallii virheitä, suosii rakentavaa palautetta, viestii avoimesti ja palkitsee oikeudenmukaisesti.”

Mitä aloitteellisuus tarkoittaa Suomen Pankissa? Kuten kuvasta 2 näkee, Suomen Pankissa aloitteellisen ja innovatiivisen toiminnan edellytyksiksi nähdään kansalaisten ja yhteiskunnan tarpeiden ymmärtäminen, uteliaisuus ja uuden etsiminen, avoin ja joustava työyhteisö sekä energian ja me-hengen luominen. Suomen Pankissa pyritään ymmärtämään yhteiskunnan tarpeita ja kansalaisten arkea sekä olemaan aktiivisesti vuorovaikutteisessa suhteessa ulkoisten sidosryhmien kanssa: fraasi ”ulkona oppii” viittaa Suomen Pankin johtokunnan jäsenten, esimiesten sekä asiantuntijoiden ulkoisiin esiintymisiin eri foorumeilla esimerkiksi yrityksissä ja kouluissa. Tällä tavoin Suomen Pankki yrittää saada lisää näkyvyyttä ja vaikuttavuutta ulkoisten sidosryhmien keskuudessa. Näitä ulkoisia esiintymisiä on pyritty lisäämään, jotta pankin toimintaa voitaisiin kehittää jatkuvasti eteenpäin kun palautetta saadaan myös ”ulkopuolelta”, ja jotta yhä useammat ulkoiset tahot ymmärtäisivät kuinka laaja-alaista työtä Suomen Pankki todellisuudessa tekee. On tärkeää osata sekä viestiä Suomen Pankin toiminnasta ymmärrettävästi että osata vastaanottaa rakentavaa palautetta ja mahdollisia parannusehdotuksia ulkoisilta sidosryhmiltä.

Lisäksi pankki kannustaa henkilöstöään rohkeasti tutkimaan ja ideoimaan asioita, verkostoitumaan ”oikeissa piireissä” sekä oppimaan parhailta. Suomen Pankissa pyritään aitoon, kaksisuuntaiseen keskusteluun ja sellaiseen organisaatiokulttuuriin, jossa virheitä sallitaan ja niistä opitaan. Pankki kannustaa henkilöstöään tarttumaan erilaisiin haasteisiin positiivisella ja innokkaalla tavalla, korostaa kannustamista haastavissakin tilanteissa, sillä yhdessä organisaation jäsenet saavat enemmän aikaan kuin mitä yksilöinä.

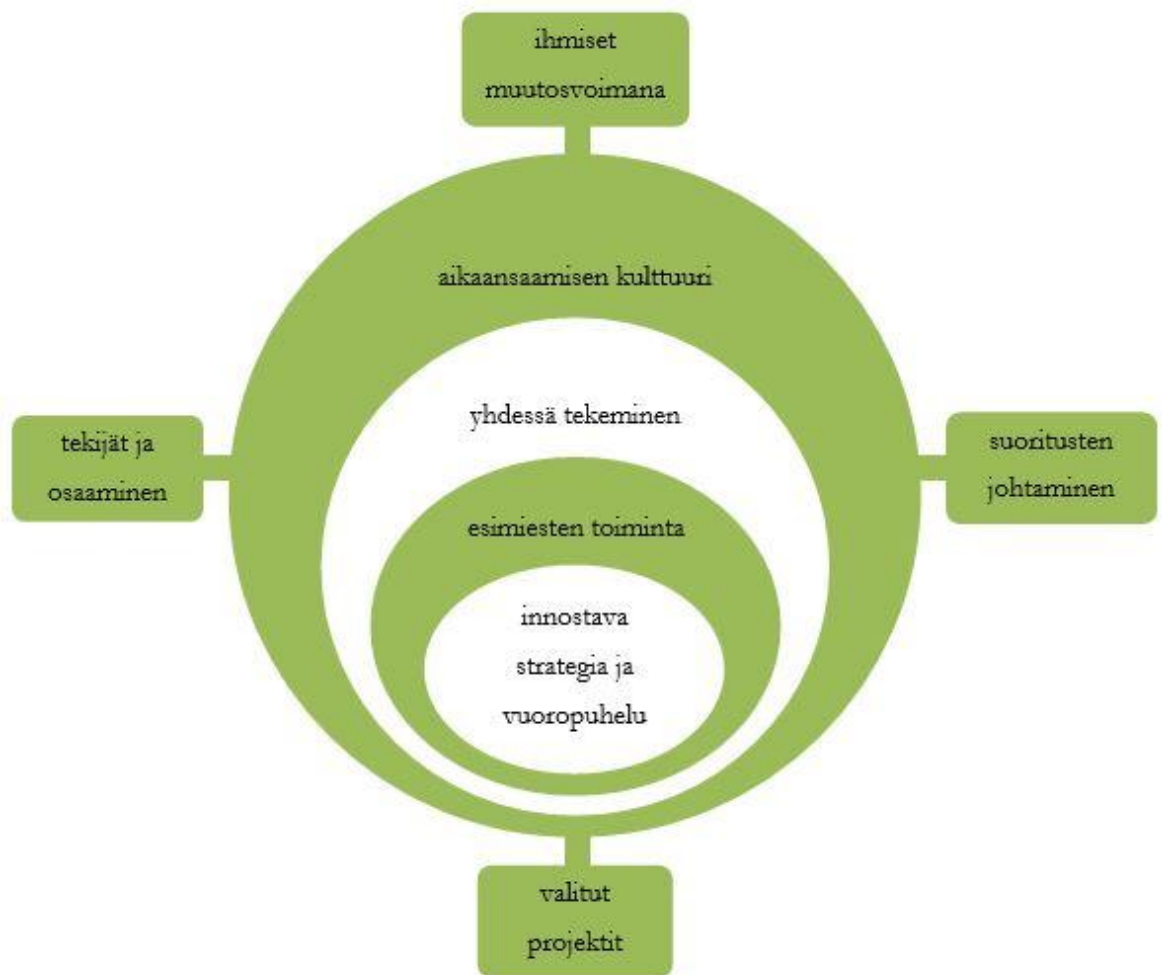


Kuva 2. Aloitteellisuus Suomen Pankissa (Suomen Pankin intranet)

Suomen Pankissa lanseerattiin joulukuussa 2014 ideapankki ja innovointikilpailu, joilla kannustetaan pankin henkilökuntaa aloitteellisuuteen sekä erilaisten työprosessien kehittämiseen ja uudistamiseen. Ideapankki ja innovaatiokilpailu osaltaan myös parantavat aloitteellisen toiminnan mahdollisuuksia ja näillä motivoidaan henkilöstöä luovaan ideointiin. Näin kaikille annetaan yhtäläiset mahdollisuudet saada äänensä kuuluviin Suomen Pankin toiminnassa. Mikäli innovointikilpailu saa tuulta alleen ja kantaa hedelmää, sitä jatkettaneen tulevaisuudessakin.

Kuviossa 6 esitetään strategian toteutuksen elementit. Strategiatyön toteutumisen ydin lähtee innostavasta strategiasta ja vuorovaikutteisesta viestinnästä sekä esimiesten eli keskijohdon toiminnasta. Yhteistyötaitojen merkitys organisaatiossa korostuu, sillä yhdessä tekeminen sekä avoin ja joustava työyhteisö ovat avainasemassa positiivisen organisaatiokulttuurin luomisessa. Nämä yllämainitut elementit kulkevat käsi kädessä, ja näillä eväillä luodaan työyhteisöön innostava ja motivoiva aikaansaamisen kulttuuri. Tähän kokonaisuuteen vaikuttavat organisaation jäsenet ja jokaisen yksilöllinen osaami-

nen, suoritusten johtaminen ja valitut projektit, missä ihmiset toimivat muutosvoimana. (Valpola, Kvist, Heimonen, Niutanen, Lillkäll, Masalin & Kalin 2010, 51.)



Kuvio 6. Strategian toteutuksen elementit (Valpola ym. 2010, 51)

Mitä tiiviimpi ja avoimempi työyhteisö on, sitä mukavampi ilmapiiri on työskennellä, jolloin myös mahdollisuus itsensä kehittämiseen kasvaa. Toisten kannustaminen, palkitseminen, positiivinen työilmapiiri ja virheiden sieto lisäävät organisaation jäsenten työssä viihtymistä, ja siksi onkin hyvin tärkeää osata antaa rakentavaa palautetta, kun siihen on aihetta. Motivaatiota voidaan ylläpitää positiivisella organisaatiokulttuurilla, jolloin työntekijät ovat tehokkaampia työssään, ja näin ollen saadaan aikaan yhä parempia tuloksia, jotka vaikuttavat positiivisesti koko organisaation toimintaan. Organisaatio pysyy yhdessä tekemällä vaikuttamaan asioihin enemmän, jolloin strategiatyön laatu paranee ja strategian toteutumisen todennäköisyys kasvaa.

## **5 Sihteerien tyypillinen rooli strategiatyössä vs. osastosihteerien rooli Suomen Pankissa**

Tässä kappaleessa verrataan tyypillistä sihteerin roolia organisaation strategiatyössä osastosihteerien rooliin Suomen Pankin strategiatyössä. Vertailuna käytetään internet-artikkeleja sekä Haaga-Helian strateginen johtaminen ja vastuullinen johtaminen -kursin luentomateriaaleja liittyen sihteerien rooliin organisaation strategiatyössä yleisesti, joita peilataan osastosihteerien rooliin Suomen Pankin strategiatyössä. Näitä rooleja kartoitetaan osastosihteereille osoitetussa kyselyssä. Kyselyn avulla selvitetään, millaisia rooleja Suomen Pankin osastosihteereillä on pankin strategian analyysi- ja suunnittelu-vaiheessa, strategiaviestinnässä, strategian toimeenpanossa sekä sen seurannassa. Lisäksi kyselyssä kartoitetaan osastosihteereiden näkemyksiä Suomen Pankin strategisista tavoitteista SMART-menetelmää käyttäen ja Suomen Pankin strategiatyöstä oman osastonsa näkökulmasta CAF-mallin avulla.

### **5.1 Sihteerien tyypillinen rooli strategiatyössä**

Organisaation strategiatyön avainasemassa ovat sekä organisaation ylin johto että keski-johto, sillä he ovat keskiössä strategian suunnittelu- ja analyysivaiheessa, kun taas henkilöstö on enemmän mukana toteuttamassa strategiaa päivittäisten työtehtäviensä kautta. Assistentit ja sihteerit tukevat yleensä organisaation johtoa etenkin tiedon hankkimisessa ja strategian viestimisessä henkilöstölle, sillä he toimivat ikään kuin siltana johdon ja henkilöstön välillä. Sihteerien roolit voivat kuitenkin vaihdella suurestikin eri organisaatioissa ja jopa organisaatioiden sisällä.

Kärnän (2012a, 10) mukaan johdon assistenteilta löytyy paljon sellaista potentiaalia, josta on apua organisaation strategiatyössä, sillä heiltä löytyy usein osaamista viestintä-, organisointi-, projektinhallinta-, tiimityötaitojen sekä tapahtumien järjestämisen saralla. Näistä assistentin taidoista olisi apua strategian jalkauttamisessa, jos niitä osattaisiin hyödyntää tehokkaammin organisaatioiden strategiaprosesseissa. Tuki olisi tarpeen, sillä noin yhdeksän strategiaa kymmenestä ei toteudu suunnitellulla tavalla. Ennakoiva toiminta on yksi tärkeistä assistentin työelämätaidoista, sillä suunnittelemalla aikataulut etukäteen ja tiedostamalla koko strategiaproessin kulun assistentti helpottaa työtään valtavasti. Mikäli assistentti pääsee osallistumaan strategiaproessiin aktiivisesti, se mah-

dollistaa usein mielekkäämmät työtehtävät organisaation ytimessä, mikä nostaa assistentin profiilia työelämässä. (Kärnä 2012a, 10.)

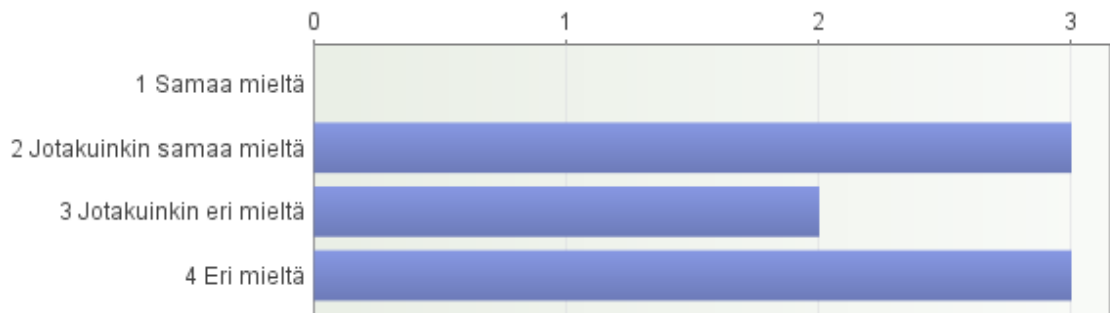
Tänä päivänä modernin assistentin työ on moninaisempaa kuin aiemmin. Assistenteilta vaaditaan eritoten liiketoiminnan ymmärrystä, jotta he voisivat tukea organisaation johtoa parhaalla mahdollisella tavalla tarjoten heille myös omia näkemyksiään. Mitä enemmän liiketoiminnan ymmärrystä assistenteilta löytyy ja mitä paremmat sosiaaliset taidot sekä esiintymistaidot he omaavat, sitä näkyvämmiin he voivat olla mukana organisaation ydintoiminnassa, strategiatyössä ja sen kehittämisessä. Assistentit työskentelevät tiiviissä yhteistyössä lähimmän esimiehen ja mahdollisesti myös ylempien johtajien kanssa. Organisaatioiden johtajat tarvitsevat proaktiivisia ja ammattitaitoisia assistentteja, joiden moniosaaminen on valttia: on hyvin tärkeää, että assistenteilta löytyy vahvat kieli- ja IT-taidot, sillä organisaatiot kehittyvät ja kansainvälistyvät enenevässä määrin. Jatkuvasti kehittyvässä nykypäivän liikemaailmassa assistenttien on pidettävä oma osaamisensa ajan hermolla, sillä assistentin työ on jatkuvaa oppimista ja itsensä kehittämistä. Nykyassistenttien työnkuvaan kuuluu keskeisesti tiedonhaku, tiedonhallinta sekä tiedon aktiivinen tarjoaminen johtajille, sillä assistentti on kuin johtajien tiedonlähde: assistenttien vastuulla on osata hakea luotettavaa ja oikeaa tietoa eri lähteitä käyttäen. Tiedon kerääminen ja sen hallinta on merkittävä osa organisaation strategiatyötä, ja tällä tavoin assistentit pystyvät omalta osaltaan olemaan mukana strategiatyön toteuttamisessa, jolloin he tuottavat lisäarvoa organisaatiolle. (Knowhow Kilta 2014.)

## **5.2 Osastosihteerien rooli Suomen Pankin strategiatyössä**

Kysely osastosihteerien roolista Suomen Pankin strategiatyössä toteutettiin viikon aikana ja siihen vastattiin nimettömästi. Kaikki kahdeksan osastosihteerää vastasi kyselyyn. Kysely jaoteltiin seuraavaan kuuteen osaan: *strateginen analyysi ja suunnittelu*, *strateginen viestintä*, *strategian toimeenpano*, *strategian toimeenpanon seuranta*, *Suomen Pankin strategia* ja *strategiatyö osaston näkökulmasta*. Seuraavissa alaluvuissa esitetään kyselyn tulokset kysymyksittäin.

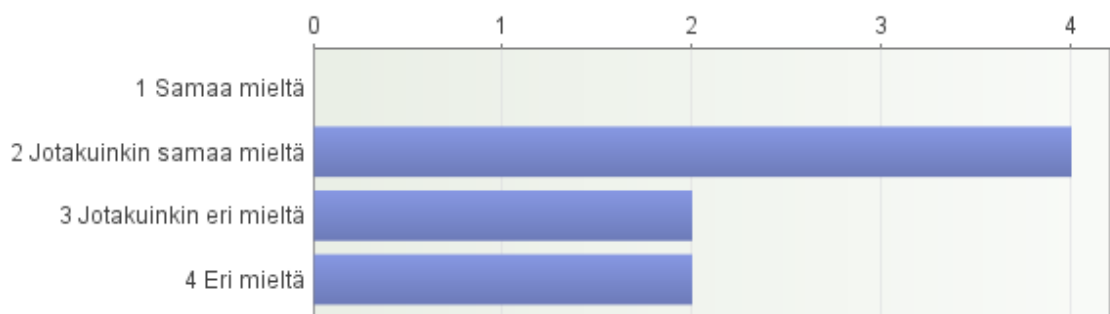
### 5.2.1 Strateginen analyysi ja suunnittelu

1. Tuen osaston johtoa kokoamalla ja tarjoamalla tietoa pankin ulkoisesta tai sisäisestä toimintaympäristöstä strategia-analyysin ja suunnittelun tueksi.



Kolme osastosihteeriä kertoo tukevansa osaston johtoa strategisessa analysoinnissa ja suunnittelussa, muun muassa tarjoten tietoa pankin ulkoisesta tai sisäisestä toimintaympäristöstä kokoamalla erilaisia tilastotietoja sekä osallistumalla aktiivisesti johtoryhmätyöskentelyyn ja ottamalla selville osaston johdon tarpeita, jotka saattavat nousta esiin keskusteluissa ja kokouksissa, ja jotka yleensä liittyvät sisäiseen toimintaympäristöön, tarkemmin sanottuna Sisäisten prosessien toimivuus- ja Tulevaisuuden rakentaminen -strategialinjauksiin.

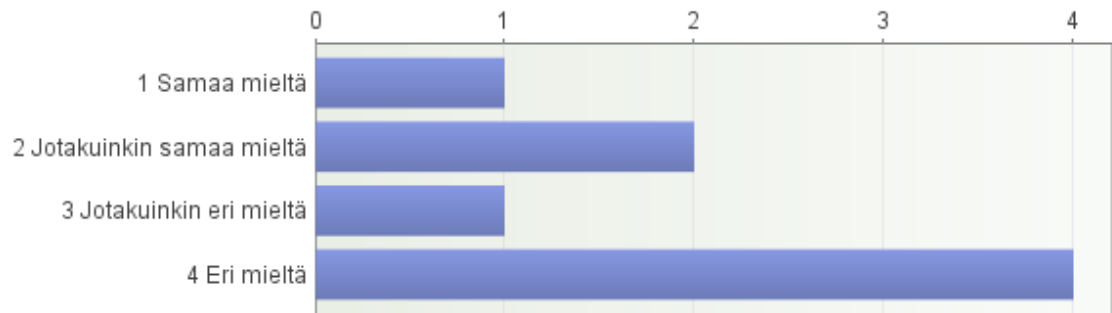
2. Tuen osastopäällikön valmistautumista vuosittain järjestettäviin Suomen Pankin johdon strategiaseminaareihin.



Puolet osastosihteereistä tukee osastopäällikköään hänen valmistautuessaan Suomen Pankin vuotuisen strategiaseminaariin tarvittaessa joko tausta-aineistojen etsimisellä,

tiedonhaulla, keskustelemalla aiheista etukäteen tai raportointien kokoamisella, kun taas muutamat osastosihteerit kokevat, etteivät he juurikaan tue osaston johtoa tällä saralla, vaan heidän esimiehensä toimivat itsenäisesti.

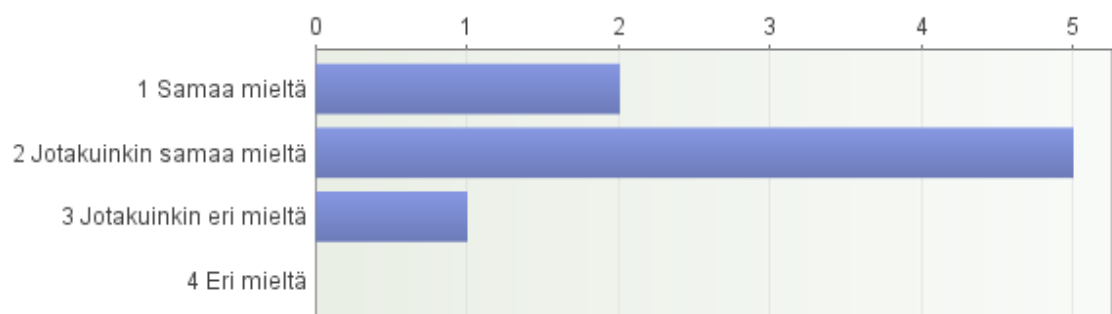
3. Tuen osaston johtoa strategisessa toimintaympäristön analyysissä tai suunnittelussa muulla tavalla.



Eräs osastosihteeri kertoo osallistuvansa ja kommentoivansa johdon kokouksissa, toinen keskustelewansa ja tekevnsä ehdotuksia tuoden näkökulmiaan keskusteluihin ja strategian suunnitteluun oman kokemuksensa kautta ja kolmas selvittäen aiheita, joita johtoryhmässä käsitellään ja tuoden omia huomioitaan esiin liittyen pankin sisäiseen ja osaston toimintaympäristöön.

### 5.2.2 Strateginen viestintä

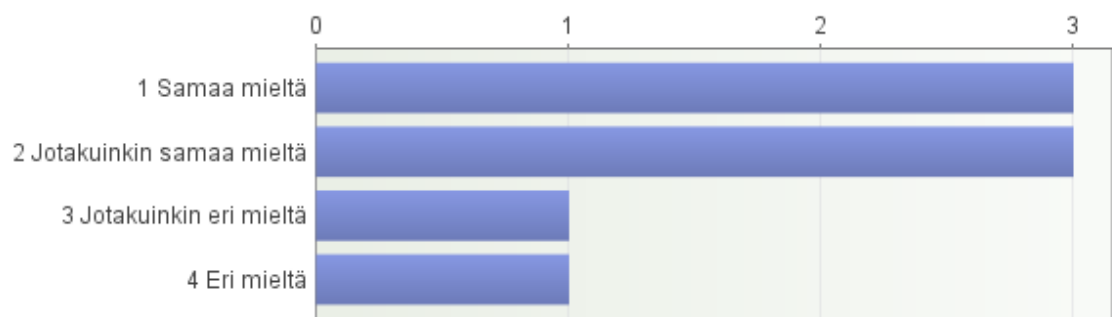
4. Saan riittävää ja ajantasaista tietoa Suomen Pankin strategisista linjauksista.



Suomen Pankin strategisten linjausten viestinnän laadusta kysyttäessä kaksi osastosihteeriä näkee saavansa tarpeeksi ajantasaista ja riittävää tietoa, mutta parin osastosihtee-

rin mielestä parannettavaakin löytyy: viestien sisältö pitäisi saada ymmärrettävämpään ja terävämpään muotoon, jotta viesti menisi varmasti perille kaikille työntekijöille. Eräs vastaaja huomioi strategian omaksumisen tärkeyden osana omaa työtä, sillä strategia-työn yksi tärkeimmistä pilareista on juurikin se, että henkilöstö tuntee työllään olevan merkitystä strategian toteutumisen kannalta. Hän toivoo, että strategisia linjauksia konkretisoidaisiin käytännön toimia vastaaviksi, ja että selvennettäisiin, missä asioissa linjausten tulisi näkyä konkreettisesti ja mitä toimenpiteitä se käytännössä vaatisi, jotta ne toteutuisivat. Yksi osastosihteeri ei näe kehitettävää strategisten linjausten viestinnässä.

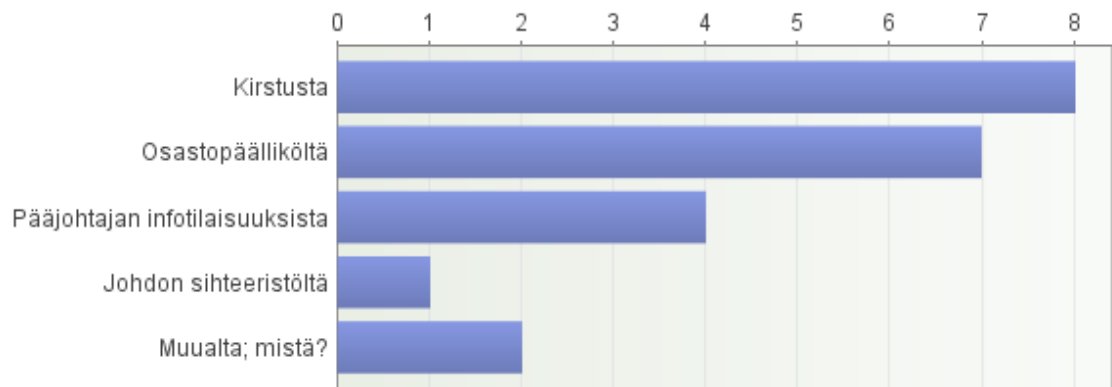
5. Saan riittävää tietoa johdon strategiaseminaarin tuloksena päättämistä painopisteistä seuraavalle toiminnansuunnittelukierrokselle.



Osastosihteereistä kaksi oli sitä mieltä, etteivät he saa tarpeeksi riittävää tietoa Suomen Pankin strategisista painopisteistä seuraavalle toiminnansuunnittelukaudelle. Toinen heistä ehdottaa, että strategiaseminaarien tuloksia, kuten strategiariskityöryhmien lopputuloksia, esiteltäisiin konkreettisemmin koko pankin työntekijöille. Hän kaipaisi strategiaseminaarien tulosten tarkempaa analysointia ja viestintää myös henkilöstön tasolla, koska strategiatyöhön käytetään kuitenkin paljon aikaa ja vaivaa. Muiden osastosihteerien mukaan tieto on täysin tai osittain riittävää: yksi osastosihteereistä kokee saavansa parhaan tiedon suoraan omalta osastopäälliköltään, joka osallistuu strategiaseminaareihin. Tiedottaminen yleisellä tasolla on usein melko vaikeaselkoista/epäselvää. Toisen osastosihteerin mukaan hänen oma osastopäällikkönsä kertoo strategiaseminaarin keskeisimmät asiat osaston johtoryhmälle, ja sihteerit saavat muutoin tiedon vain siinä tapauksessa, jos heidät on muistettu laittaa sähköpostien vastaanottajiksi, sillä osastosihteereille ei viestitä niistä erikseen.

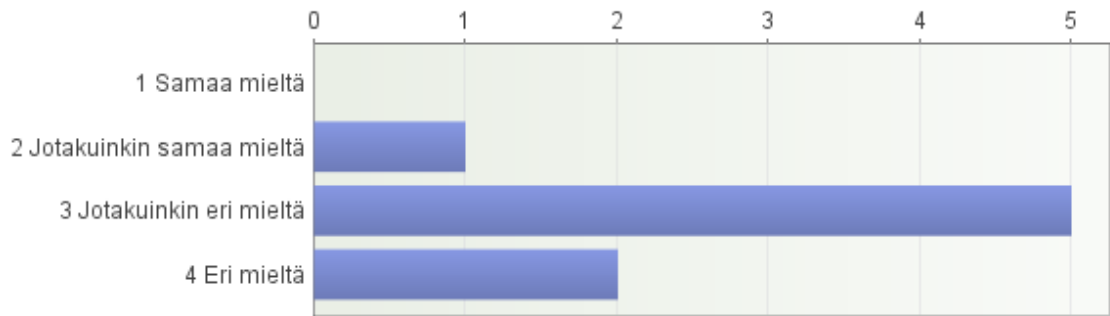


6. Saan tietoa Suomen Pankin strategiasta ja strategisista painopisteistä seuraavista kanavista.



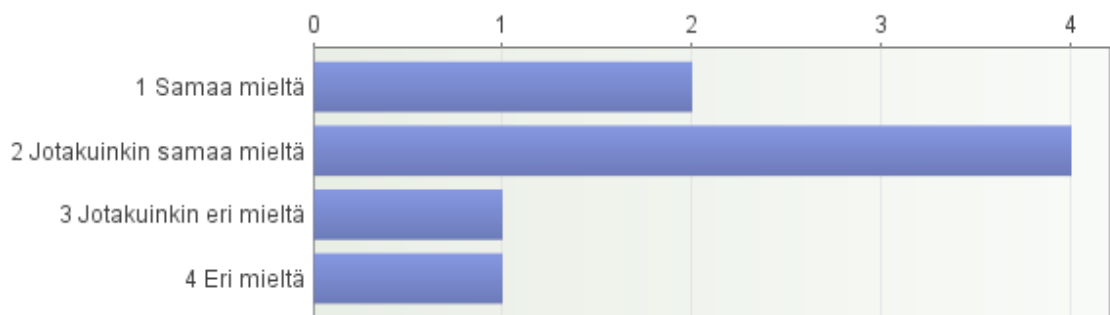
Kaikki kahdeksan osastosihteerii kokee, että he saavat tietoa Suomen Pankin strategiasta ja strategisista painopisteistä parhaiten pankin intranetistä, ja toiseksi parhaiten tieto on saatavilla osastopäälliköiltä. Puolet vastaajista sanoo saavansa tietoa myös pääjohtajan infotilaisuuksista, ja tämän lisäksi kahden sihteerin mukaan johdon sihteeristö sekä strategia- ja organisaatioryhmä ovat sellaisia lähteitä, joista tietoa saa. Yhden sihteerin mielestä parhaiten tietoa saa osaston johtoryhmältä. Vaikka tietoa jaetaan ja sitä on saatavilla, enemmistö oli kuitenkin sitä mieltä, että strategiset linjaukset voisi tuoda aktiivisemmin lähemmäs käytännön työtä. He kokevat, että linjaukset jäävät liian etäiseksi, ja että tarkempi selittäminen jää uupumaan. Eräällä osastolla osastopäällikkö jakaa osastosihteerin mukaan tietoa johtoryhmässä hyvin, mutta hän ei ole varma millä tavoin ja kuinka konkreettisesti osastopäällikkö viestii strategiasta ja strategisista painopisteistä alaisilleen. Täten olisi tärkeää, että strategian implementointi lähtisi käytännönläheisemmin ylimmästä johdosta käsin. Kun osastopäälliköt viestivät strategiasta osastonsa henkilöstölle, on myös mahdollista, että kukin heistä viestii asiasta oman tulkinsa mukaan ja näin viestin sanoma voi vaihdella osastoittain, mutta samalla sen painopiste on nimenomaan oman osaston erikoistumisalalla. Lisäksi eräs osastosihteeritoteaa, että eri viestintäkanavat, joita käytetään strategiasta ja strategisista painopisteistä tiedottamiseen, toimivat ja ovat riittävät, jos puhutaan yksisuuntaisesta viestinnästä. Kaksi vastaajaa puolestaan kommentoi pääjohtajan infotilaisuuksien hankalasta ajankohdasta, sillä ne ovat usein työajan ulkopuolella, jolloin niissä ei välttämättä tule käytyä. Toinen heistä ei koe saavansa kyseisistä infotilaisuuksista mitään uutta tietoa.

7. Tuen osaston johtoa viestimään pankin strategiaa osastolle.



Vain yksi osastosihteeri kommentoi tukevansa jossain määrin osaston johtoa pankin strategian viestimisessä osaston työntekijöille, muut osastosihteerit eivät koe tukevansa heitä tällä saralla. Toinen vastaaja kertoo, että osaston johto ei tarvitse tukea tässä asiassa, vaan usein viesti välitetään sellaisenaan. Erään osaston sihteeri osallistuu keskusteluun, jos asioista keskustellaan osaston johtoryhmän kokouksessa etukäteen sekä viestii satunnaisesti joitakin asioita sähköpostitse, mutta ensisijaisesti osaston johto huolehtii viestinnästä itse joko toimistokokouksissa tai osaston yhteisissä tilaisuuksissa.

8. Tuen osaston johtoa viestimään osaston tavoitteista osastolle.

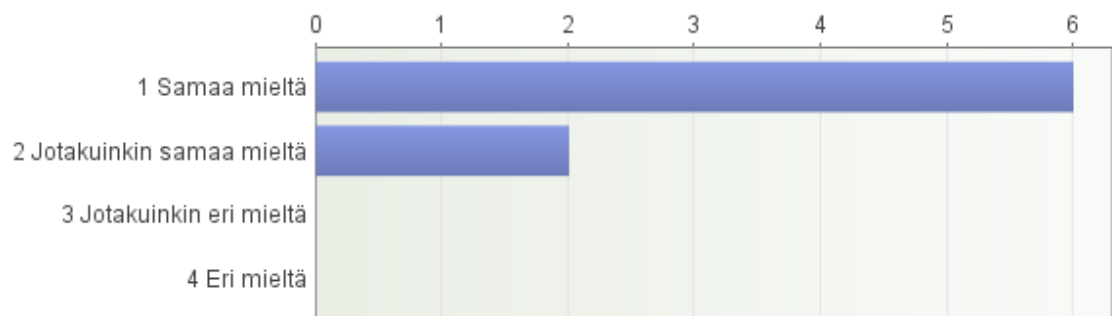


Yli puolet vastaajista on sitä mieltä, että he jollain tasolla tukevat osaston johtoa viestimään osaston tavoitteista osastolle, ja heistä kaksi on täysin samaa mieltä. Yksi osastosihteeri vastaa samoin kuten edellisessä kysymyksessä: hän osallistuu keskusteluun, jos asioista keskustellaan osaston johtoryhmän kokouksessa etukäteen sekä viestii satunnaisesti joitakin asioita sähköpostitse, mutta ensisijaisesti osaston johto huolehtii viestinnästä itse joko toimistokokouksissa tai osaston yhteisissä tilaisuuksissa. Kerätessään

tietoa tai selvittäessään asioita, joihin toivotaan osastolaisten panosta ja osallistumista, toinen osastosihteeri perustelee mihin osaston tavoitteeseen mikäkin tieto liittyy, jotta kaikille on selvää, että tietoja ei pyydetä muuten vain, vaan jotta asioita voitaisiin edistää. Kolmas vastaaja sen sijaan tukee osaston johtoa henkisesti. Loput kaksi osastosihteeriä ovat eri mieltä tai jotakuinkin eri mieltä.

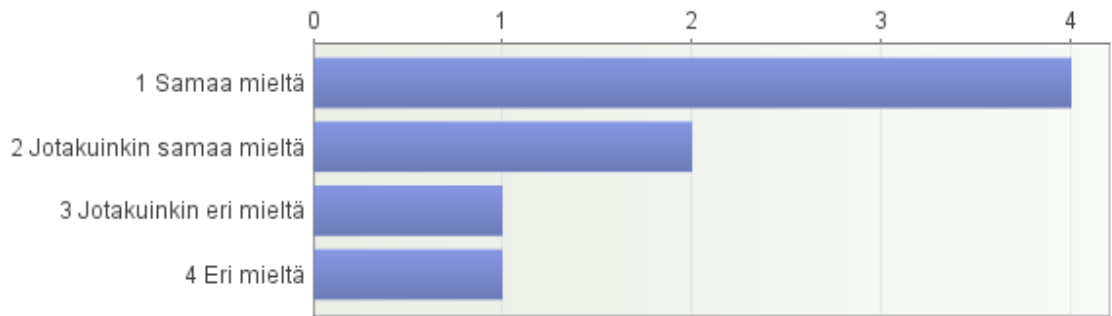
### 5.2.3 Strategian toimeenpano

9. Osaston toiminnansuunnittelussa lähtökohtana on osaston toiminta-ajatus, pankin strategiset linjaukset ja painopisteet.



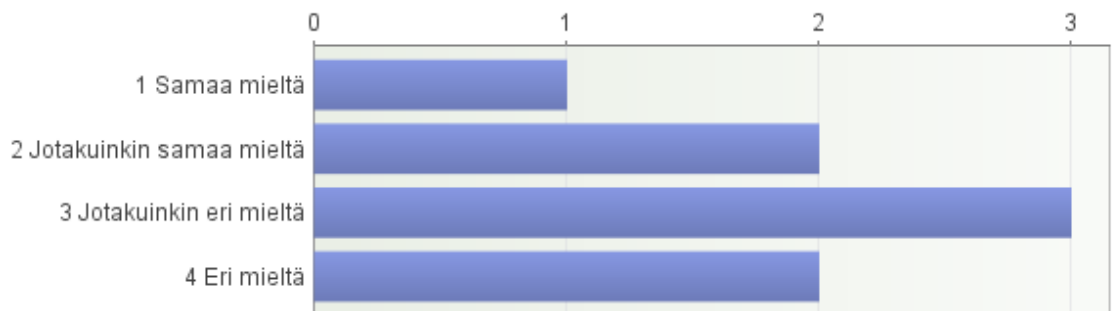
Kaikkien osastosihteerien mukaan osaston toiminnansuunnittelun lähtökohtana otetaan huomioon osaston toiminta-ajatus, pankin strategiset linjaukset sekä painopisteet: kuusi vastaajaa on samaa mieltä, ja kaksi on jotakuinkin samaa mieltä. Eräs vastaaja sanoo perustoiminta-ajatuksen olevan hyvin vankka, ja että strategisia linjauksia ei pidä kirjaimellisesti toteuttaa, vaan ne otetaan huomioon taustalla. Hänen mukaansa ”osaston toiminnassa on paljon herkkiä osia, joita on notkeasti osattava säätää hyvinkin nopeasti”. Toinen heistä, jotka ovat jotakuinkin samaa mieltä, olettaa, että ne ovat osaston toiminnansuunnittelun lähtökohtana.

#### 10. Osallistun osastoni toimintasuunnitelmien laadintaan.



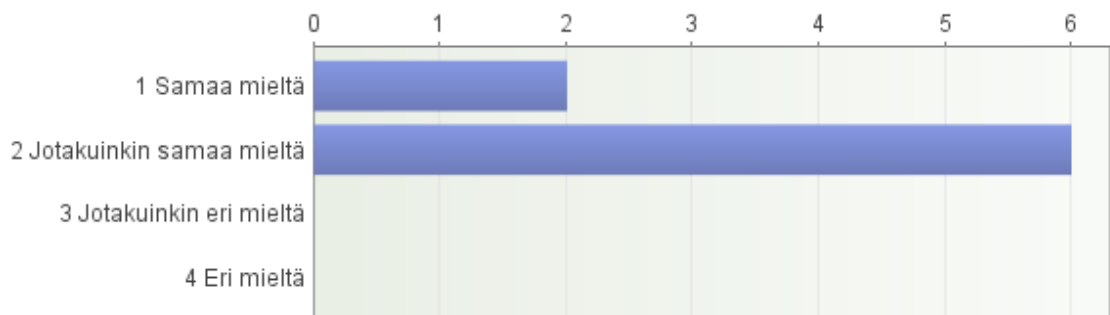
Osastosihteereistä kuusi osallistuu oman osastonsa toiminnansuunnitelmien laatimiseen kokoamalla tietoa, vertailudataa sekä yhteenvetoja budjetin tueksi, laatimalla budjetin ja niiden perustelut, tarkistamalla henkilöstösuunnitelman ja henkilöstöbudjetin tietyiltä osilta, keskustelemalla toimintasuunnitelmasta osaston johtoryhmässä tai osallistumalla keskusteluihin (johtoryhmän jäsenenä). Toimintakulubudjetin avulla seuraavan vuoden painopisteet osastolla selkiytyvät. Toimintakulubudjetti on toiminnansuunnittelussa kaikkein konkreettisin työväline. Eräs osastosihteeri, joka on jotakuinkin eri mieltä, kommentoi, että toiminnot laativat omat suunnitelmansa, jotka osaston päällikkö kerää yhteen osaston toimintasuunnitelmaksi. Toinen sihteeri, joka on kokonaan eri mieltä, kertoo, että vastuu siirtyy hänelle vasta, kun aiemmin tämän tehtävän vastuuhenkilönä toiminut jää eläkkeelle.

#### 11. Osallistun osastoni tavoite- ja tulostittareiden määrittelyyn.



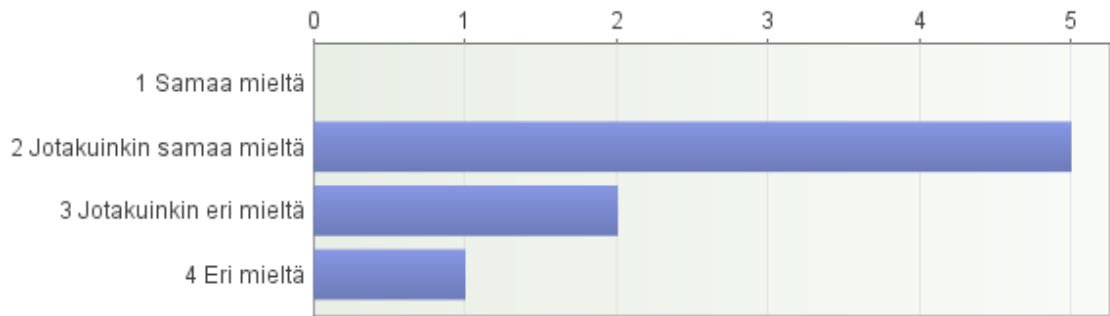
Viisi kahdeksasta vastaajasta kokee, etteivät he osallistu osastonsa tavoite- ja tulostavoitteiden määrittelyyn, ainakaan kovin aktiivisesti. Yksi sihteereistä toteaa olevansa mukana, kun mittareista keskustellaan esimerkiksi johtoryhmässä, mutta hän ei koe osallistuvansa olennaisesti itse määrittelyyn. Sen sijaan rooli hänen omaan toimintaansa liittyvien mittarien osalta on isompi, mutta sillä ei ole tekemistä osastosihteerin työtehtävien kanssa, vaan kyse on toisesta roolista muissa tehtävissä. Toinen sihteeri vastaa samalla tavalla kuin edelliseen kysymykseen: vastuu siirtyy hänelle vasta, kun aiemmin tämän tehtävän vastuuhenkilönä toiminut jää eläkkeelle. Kaksi sihteeriä on jotakuinkin samaa mieltä, sillä he osallistuvat mittareiden määrittelyyn joko keskustelemalla (yleisellä tasolla) tai osallistumalla keskusteluihin johtoryhmän jäsenen roolissa. Osastosihteeri, joka on täysin samaa mieltä, kertoo osallistuvansa mittareiden määrittelyyn osaston johtoryhmässä.

## 12. Toimintasuunnitelma ja tavoite- ja tulossopimukset ohjaavat toimintaa osastolla.



Jokainen osastosihteeri on joko samaa mieltä tai jotakuinkin samaa mieltä siitä, että toimintasuunnitelma sekä tavoite- ja tulossopimukset ohjaavat toimintaa osastolla. Jotakuinkin samaa mieltä olevista vastaajista yksi kokee, että toimintasuunnitelma ohjaa eniten ja niin sen pitääkin mennä, toinen kommentoi osastonsa pyrkivän siihen, että nämä ohjaisivat toimintaa osastolla, mutta hänen osastonsa roolin vuoksi toisinaan he joutuvat keskittymään eri asioihin kuin mitä oli ennakkoon suunniteltu, kolmannen vastaajan mukaan ne ohjaavat toimintaa ainakin toimistopäällikkötasolla, mutta asian- tuntijatasolla hän ei osaa varmaksi sanoa, ja neljäs vastaa ”Luulisin, että ohjaa”.

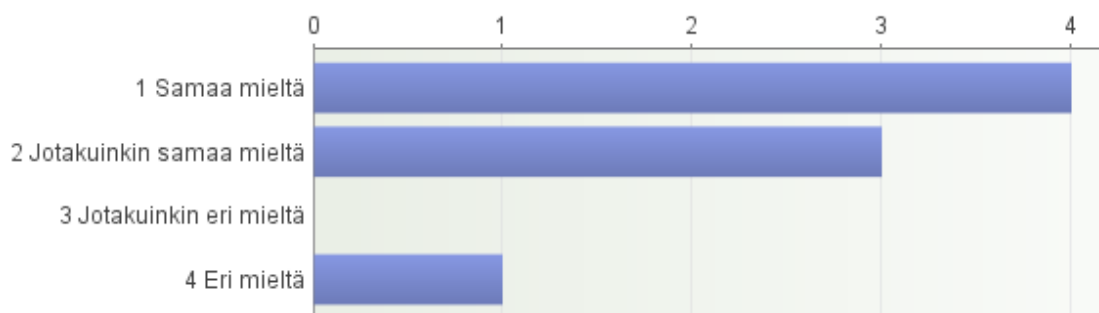
### 13. Osastosihteerin roolissa voin toteuttaa pankin strategisia linjauksia.



Hieman yli puolet osastosihteereistä vastaa toteuttavansa jossain määrin pankin strategisia linjauksia osastosihteerin roolissaan. Eräs vastaaja kokee toteuttavansa niitä omassa työssään ja toimintatavoissa sekä pitämällä linjaukset mielessä uusia työntekijöitä perehdyttäessään. Toisen vastaajan mielestä osastosihteerin työ ei toteuta strategiaa suoraan: sen sijaan hän osallistuu välillisesti strategian toteutumiseen avustuen ja tukien osaston johtoa ja työntekijöitä. Hän sanoo, että strategialinjausten pitäisi olla tarkasti liitoksissa sihteerien työn kanssa, jos heidän haluttaisiin toteuttavan strategiaa suoraan omassa työssään, ja juuri nyt sitä ei ole ainakaan pankkitasolla tehty. Kolmannen sihteerin mukaan heidän työtehtäviään on toisinaan hankala nähdä osana strategiaa muuten kuin johtoa tukevana elementtinä. Kokemustensa perusteella hän sanoisi, että sisäisissä prosesseissa osastosihteerit ovat keskeisessä asemassa toteuttamassa strategiaa, vaikkei sitä tule siksi ehkä työn lomassa miellettyksi. Toinen jotakuinkin eri mieltä olevista osastosihteereistä kommentoi, että oman tukityönsä löytäminen pankin strategiasta tuntuu kaukaa haetulta. Omassa työssä kenties työprosessien laatu ja niiden tekninen edistyneisyys ovat asioita, joihin voi itse vaikuttaa. Hänen mukaansa esimiestä, jonka työtä strategiset linjaukset ohjaavat, avustamalla ja tukemalla (strategiatyössä) voi olla välillisesti mukana. Eräällä osastolla osastosihteerin ei ole ollut toistaiseksi mukana strategiatyössä, sillä vastaajan mukaan heillä on ollut erillinen henkilö vastuussa osaston budjetoinnista, toiminnansuunnittelusta ja muista strategiaan liittyvistä asioista, ja hänen ymmärtääkseen heidän osastonsa tilanne on täten ollut poikkeuksellinen.

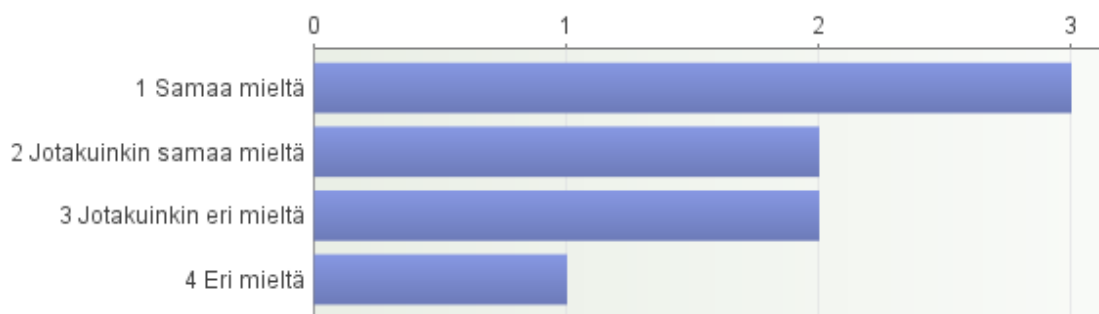
## 5.2.4 Strategian toimeenpanon seuranta

14. Kokoan ja/tai ylläpidän osastoni tavoite- ja tulosmittariston tuloksiin tarvittavia tietoja.



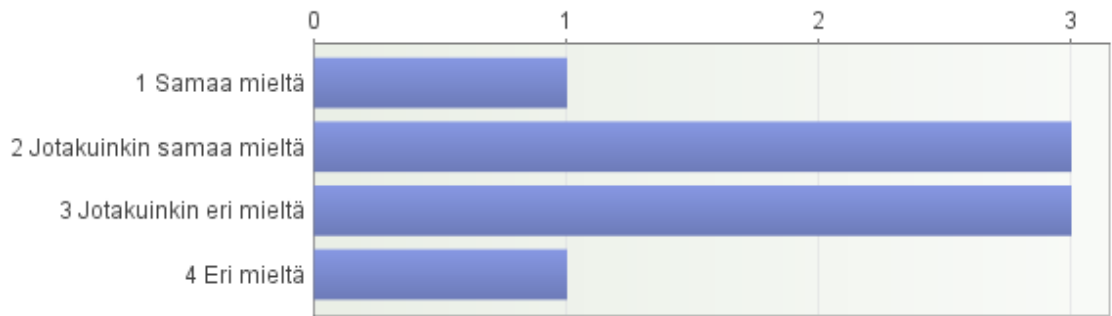
Yhtä osastosihteeriä lukuun ottamatta kaikki sihteerit kokoavat tai ylläpitävät osastonsa tavoite- ja tulosmittariston tuloksiin tarvittavia tietoja. Näitä tietoja ovat muun muassa mediaan ja artikkeleihin liittyvät tiedot ja seminaaripalautteet, listat ulkoisista esiintymisistä ja esitysten lukumääristä, sijoitustoiminnan luvut, kyselyt/arviot markkinainformaatiosta, tiedot konferenssikävijöiden tyytyväisyydestä, mittaristolistojen raportit sekä asiakaskyselyt.

15. Kokoan osaston johdolle muita toiminnan tavoitteiden toteutumisen seurantaan tarvittavia tietoja



Muita toiminnan tavoitteiden toteutumisen seurantaan tarvittavia tietoja, joita osastosihteerit kokoavat osaston johdolle ovat muun muassa budjettiluvut ja -toteutumat sekä henkilöstömuutokset.

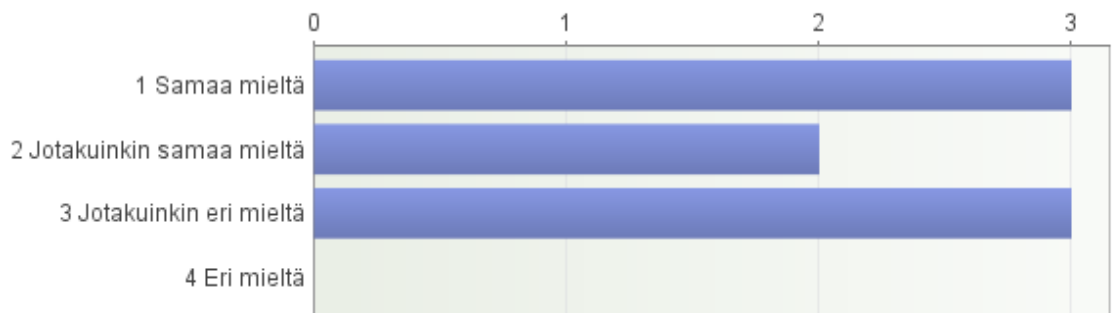
16. Tuen osastopäällikköä strategian toimeenpanon seurannassa muilla tavoin.



Puolet osastosihteereistä tukee osastopäällikköä strategian toimeenpanon seurannassa sen mukaisesti mitä tämä pyytää tai esimerkiksi erillisin toimeksiannoin, tiedonkeruin, keskusteluin ja kommentoinnin. Toinen puolisko osastosihteereistä sen sijaan ei koe tukevansa osastopäällikköä muilla tavoin. Yksi vastaajista kertoo oman osastopäällikkönsä toimivan itsenäisesti tällä alueella, mutta jos jotain selvää tietoa tarvitaan, hän on auttamassa ja tukemassa osastopäällikköä.

### 5.2.5 Suomen Pankin strategia

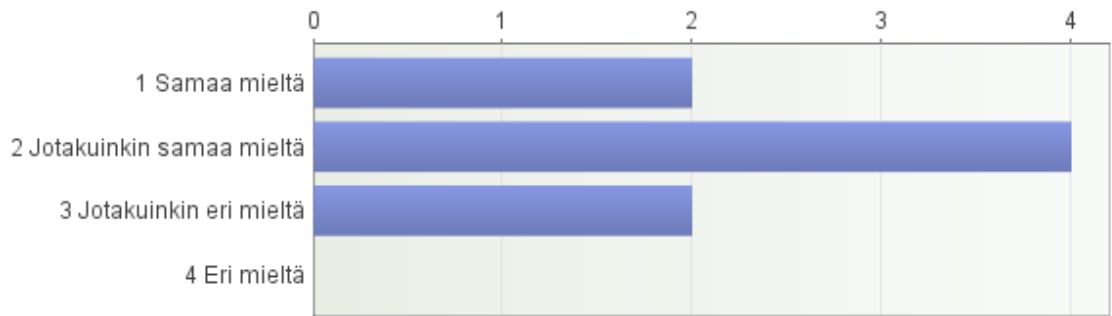
17. Suomen Pankin strategia on helposti ymmärrettävissä.



Suomen Pankin strategian ymmärrettävyydestä kysyttäessä kolme osastosihteeriä katsoo olevansa jotakuinkin eri mieltä, ja loput ovat joko samaa mieltä tai jotakuinkin samaa mieltä. Strategian implementointiin tulisi panostaa enemmän erään eri mieltä olevan osastosihteerin mielestä.

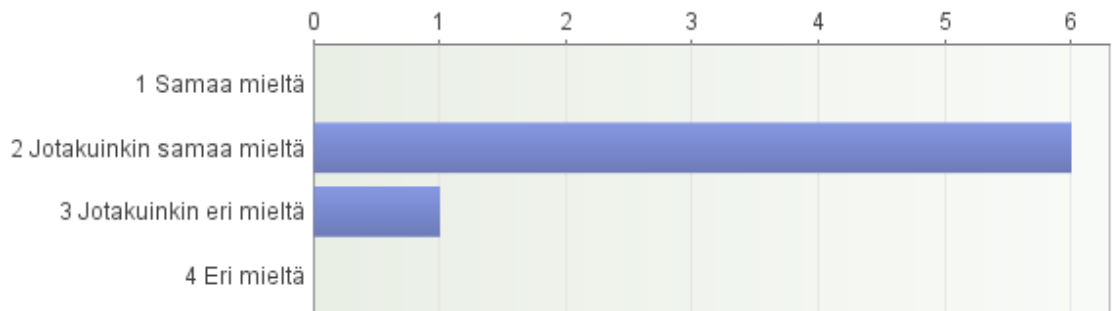


18. Suomen Pankin strategiset tavoitteet on määritelty selkeästi.



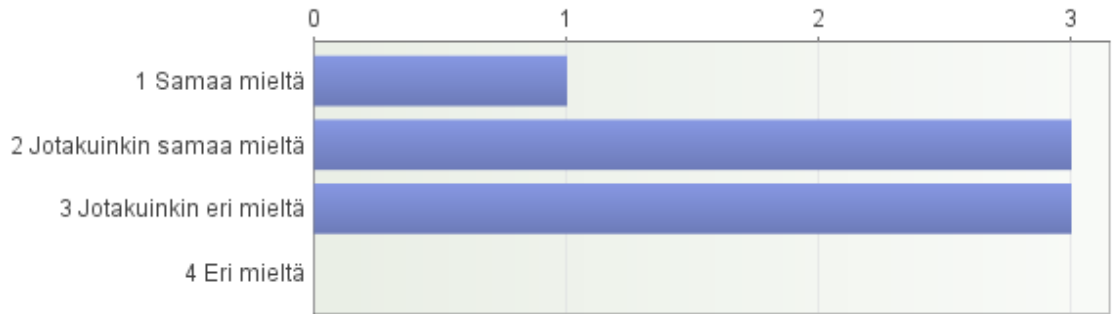
Kahden vastaajan mukaan Suomen Pankin strategisia tavoitteita ei ole määritelty kovin selkeästi. Kaksi osastosihteeriä on samaa mieltä siitä, että ne on määritelty selkeästi, ja neljä jotakuinkin samaa mieltä, joista yksi antaa palautetta siitä, että kaikki tavoitteet ja linjaukset pitäisi perustella. Hän lisää, että tavoite- ja tuloskehikon kohdan 5 tavoite ”tasainen voitonjako” on periaatteessa jatke kohdalle 4, ja että erillisenä se tulee esille oudon painokkaasti.

19. Suomen Pankin strategiset tavoitteet ovat realistiset ja saavutettavissa.



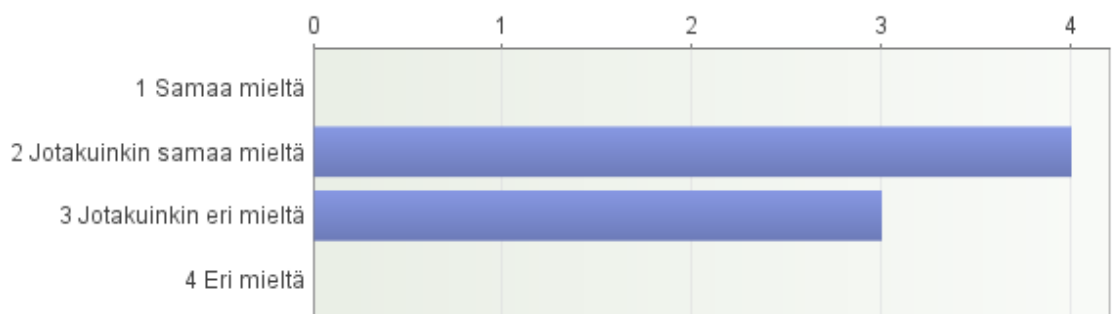
Yksi vastaaja on jotakuinkin eri mieltä; loput vastaajat ovat jotakuinkin samaa mieltä. Eräs osastosihteeri toteaa, että kyse on pikemminkin linjauksista kuin tavoitteista: linjaukset eivät ole tavoittelusta, vaan ne kertovat yleisesti Suomen Pankin linjasta, ja täten ei voida oikein puhua tavoitteiden saavuttamisesta. Tavoitteiden realistisuus mietityttää toista osastosihteeriä, sillä useat tavoitteet edellyttävät resursseja, joita pankissa yritetään vähentää, joten hänen näkökulmastaan katsottuna tavoitteet eivät ole kovin realistisia.

20. Suomen Pankin strategiset tavoitteet fokusoivat oleellisiin ja oikeisiin asioihin.



Yksi osastosihteeri on samaa mieltä siitä, että Suomen Pankin strategiset tavoitteet keskittyvät oleellisiin ja oikeisiin asioihin, ja kolme muuta ovat jotakuinkin samaa mieltä. Erään vastaajan sanoin ”linjaukset ovat ok, mutta toki ne ovat ’wish list’” ja hänen mielestään linjauksia voisi olla vähemmän. Hän toteaa lisäksi, että viestinnän osuus korostuu, mikä on ehkä ajalle tyypillistä, ja että pankin tehtävistä kerrotaan paljon. Kolme osastosihteeriä on jotakuinkin eri mieltä. Yksi heistä ottaa kantaa tehokkuuteen, sillä hänen perspektiivistään tarkasteltuna henkilöstön vähäisyys ei oikein käy yksiin muun kunnianhimoisen strategian toteuttamisen kanssa.

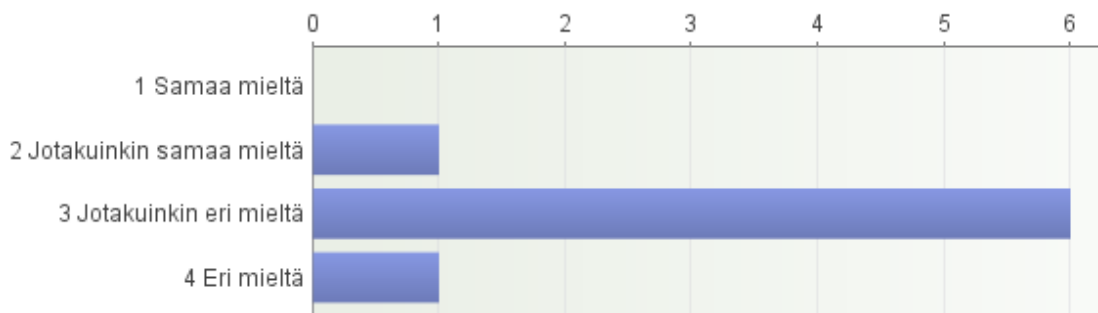
21. Suomen Pankin strategiset tavoitteet ovat aikaan sidottuja.



Enemmistö on jotakuinkin samaa mieltä siitä, että Suomen Pankin strategiset tavoitteet ovat aikaansidottuja, mutta myös jotakuinkin eri mieltä olevia löytyy. Valtaosa strategisista tavoitteista on yhden osastosihteerin mukaan ajattomia, mutta hän arvelee kaikilla yrityksillä olevan joitain aikaan sidottuja linjauksia.

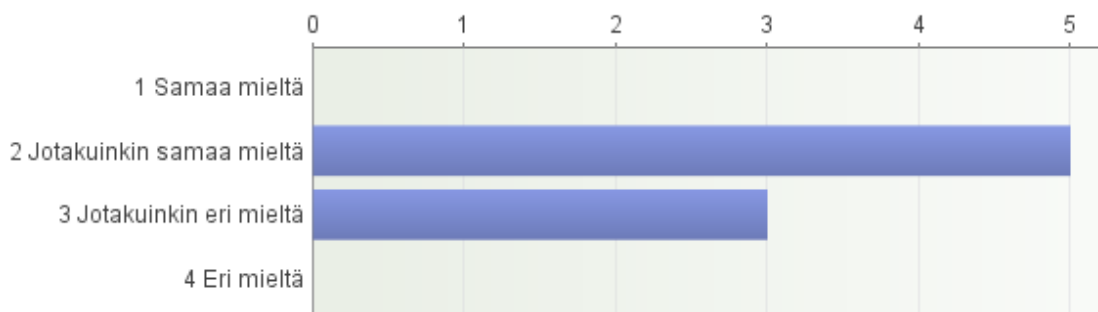
### 5.2.6 Strategiatyö osaston näkökulmasta

22. Strategiatyö on tärkeä osa työtäni.



Peräti seitsemän vastaajaa kokee, että strategiatyö ei ole kovin tärkeä osa heidän omaa työtään. Vain yhden vastaajan mielestä väite pitää jotakuinkin paikkaansa hänen kohdallaan: strategiatyö on ajallisesti pieni osa hänen työtään, mutta tärkeydessään se on suuri. Yksi osastosihteeri toteaa olevansa jotakuinkin eri mieltä, sillä hän sanoo työnsä sopeutuvan uusiin strategioihin, joita hän ei sen koommin tule ajatelleeksi, sillä ne ovat taustalla.

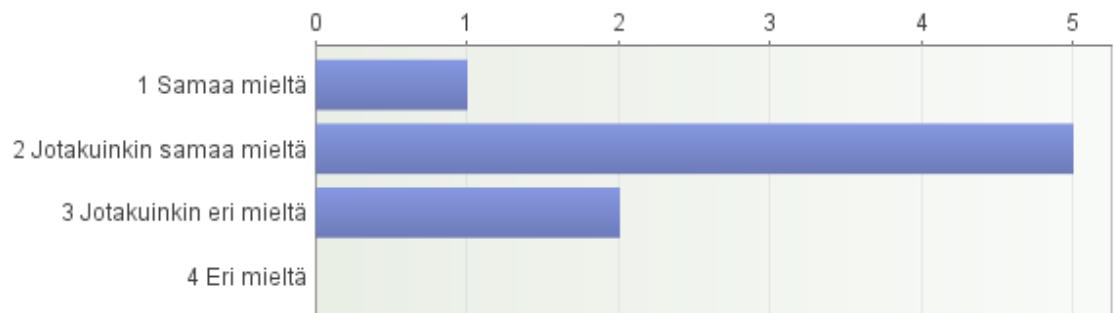
23. Tavoite- ja tulostittaristo on osastolleni merkittävä toiminnanohjauksen väline.



Suurin osa osastosihteereistä kokee tavoite- ja tulostittariston olevan merkittävä toiminnanohjauksen väline osastollaan. Erään osaston käytännön työtä ohjaavat EKP:n linjaukset. Tämän osaston sihteeri kokee, että mittareissa mitataan osin oikeita ja osin vääriä asioita, ja että mittaaminen vain TATU-raportin (tavoite- ja tulostittariston) lukujen tähden ei ole järkevää. Hän ehdottaisi, että mittareiden lukumäärää mieluummin

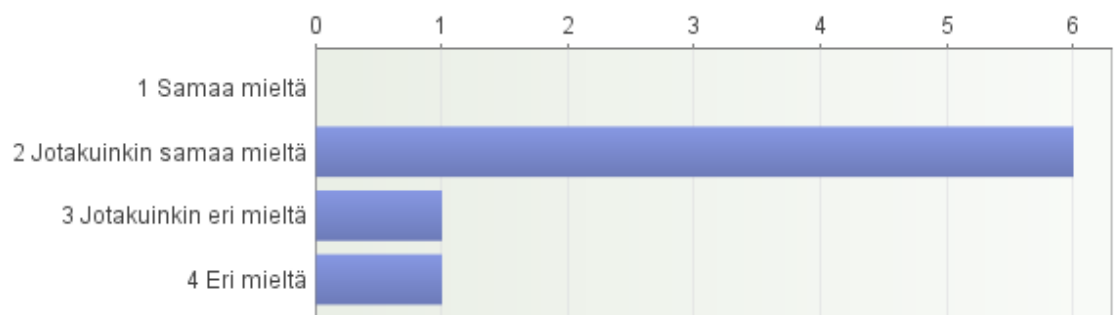
karsittaisiin. Kolme henkilöä on jotakuinkin eri mieltä. Heidän mukaansa mittarit kyllä ohjaavat toimintaa, mutta hyviin suorituksiin on pyrittävä ilman mittareitakin. Joskus mittariston laatu vaihtelee, ja mittareiden tavoitteet ovat epäselvät. Mittareilla tulisi olla pitkäaikaisemmat tavoitteet, sillä mittareita ei saisi tuoda kesken suunnittelukauden.

24. Osastoni työntekijät ovat sitoutuneita strategiaan.



Yksi osastosihteeri on täysin samaa mieltä osastonsa työntekijöiden sitoutuneisuudesta strategiaan, mutta koskien vain oman osastonsa osasto- ja yksikköpäälliköistä, muista hän ei osaa sanoa. Viisi vastaajaa on jotakuinkin samaa mieltä, joista kaksi ei oikein osaa sanoa. Erään osastosihteerin mukaan hänen osastonsa työntekijät ovat sitoutuneita strategiaan siltä osin kuin he tietävät strategian sisällön ja sen, miten se liittyy omaan työhön.

25. Osastoni työntekijät tulkitsevat/ymmärtävät strategian yhtenevällä tavalla.



Enemmistö osastosihteereistä kokee osastonsa työntekijöiden tulkitsevan ja ymmärtävän strategian yhtenevällä tavalla; tosin yksi osastosihteeri ei osaa tätä varmaksi sanoa, ja siten hän vastasi ”Jotakuinkin samaa mieltä”. Eräs osastosihteeri on eri mieltä, sillä hänen mielestään itsensä näkeminen osana strategiatyötä etenkin operatiivisissa tehtävissä saattaa olla vaikeaa.

### 5.3 Kyselyn vastausten analyysi

Kaikki Suomen Pankin kahdeksan osastosihteeriä vastasi kyselyyn eli kyselyn vastausprosentti oli täysi 100, mikä on erinomainen otos. Kyselyn tuloksissa oli paikoittain kovastikin hajontaa, mikä oli hieman yllättävää. Syy tähän löytyy kenties siitä, että Suomen Pankin osastot ovat melko itsenäisiä, joten poikkeamia löytyy sekä yleisissä työskentely- ja viestintätavoissa että siinä, miten strategiatyötä tehdään kullakin osastolla. Täten myös sihteerien roolit pankin strategiatyössä vaihtelevat osastoittain.

Vain hieman alle puolet osastosihteereistä kertoo tukevansa osastonsa johtoa strategisessa suunnittelu- ja analyysityössä. Heidän työnkuvansa strategisessa suunnittelussa koostuu suurimmalta osin tiedonkeruusta ja -hallinnasta, jonka avulla he tukevat osaston johtoa. Lisäksi he osallistuvat keskusteluihin ja kommentoivat tarvittaessa. Useat osastosihteerit kokevat kuitenkin esimiehensä toimivan itsenäisesti tällä alueella, joten heidän roolinsa tämän strategiatyön osa-alueella jää vähäiseksi.

Joidenkin osastosihteerien mukaan viestintää strategisista linjauksista tulisi terävöittää entisestään ja ne pitäisi saada konkreettisempaan muotoon. Strategian oikeanlainen viestiminen on yksi strategiajohtamisen kovimmista haasteista. Täten olisi hyvin tärkeää, että strategian viestimisessä keskityttäisiin aktiivisemmin siihen, että viestien sisällöt ovat tarpeeksi selkeitä, jotta jokainen Suomen Pankin jäsen ymmärtäisi ja sisäistäisi niiden tarkoituksen. Kyselyn tulosten valossa voidaan sanoa, että Suomen Pankin strategiaviestintään tulisi panostaa aikaisempaa enemmän ja viestien sanomaa voisi yksinkertaistaa. Eräs osastosihteeri ehdotti, että uusista strategisista suuntauksista viestittäessä kaikille työntekijöille lähetettävä ”sähköpostimainos” voisi olla toimivampi viestintämuoto kuin uutinen pankin intranetissä. Lisäksi toivottiin tehokkaampaa viestintää koko henkilöstölle pankin strategisista painopisteistä seuraavalle toiminnansuunnittelu-kaudelle sekä strategiaseminaarien tuloksista.

Suomen Pankin osastosihteerit osallistuvat strategian toimeenpanoon lähinnä kokoamalla erilaisia tietoja sekä osallistumalla osaston budjetin laadintaan. Enemmistö osastosihteereistä osallistuu osastonsa toimintasuunnitelman laadintaan, mutta tavoite- ja tulostittareiden määrittelyyn osastosihteerit eivät osallistu kovinkaan aktiivisesti. Hieman yli puolet osastosihteereistä vastaa toteuttavansa jossain määrin pankin strategisia linjauksia osastosihteerin roolissaan. Toisinaan osastosihteerien on hieman vaikea nähdä selkeää rooliaan pankin strategiatyössä, sillä useimmiten heidän työnkuvaansa kuuluu johdon tukeminen ja avustaminen, ja tällä tavoin he itse asiassa ovat mukana vaikuttamassa pankin strategiatyöhön, mutta osa heistä ei tule mieltäneeksi tekevänsä tätä strategiatyötä päivittäisissä työtehtävissään. Strategian toimeenpanon seurantaan osastosihteerit ottavat osaa keräämällä ja kokoamalla tietoja osaston johdolle ja tarvittaessa myös erillisten toimeksiantojen kautta tai keskustelemalla ja kommentoimalla ajankohtaisista aiheista.

Valtaosan mukaan Suomen Pankin strategiset tavoitteet ovat helposti ymmärrettävissä, ne on määritelty selkeästi, ne ovat realistiset ja saavutettavissa olevat, ne fokusoivat oikeisiin ja oleellisiin asioihin sekä ovat aikaan sidotut. Tässä täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että melkein puolet osastosihteereistä on sitä mieltä, että strategiset tavoitteet eivät ole helposti ymmärrettävissä ja että parin osastosihteerin mukaan niitä ei ole määritelty tarpeeksi selkeästi. Hieman alle puolet on myös sillä kannalla, että strategiset tavoitteet eivät keskity oikeisiin asioihin, ja että ne eivät ole oikein aikaan sidottuja. Erään osastosihteerin mielestä strategian implementointiin tulisi panostaa enemmän.

Seitsemän kahdeksasta osastosihteeristä ei näe strategiatyötä tärkeänä osana työtään. Tulos viittaa siihen, että läheskään kaikkea potentiaalia, joka liittyy osastosihteereiden mahdollisiin rooleihin strategiatyössä, ei ole vielä hyödynnetty. Osastosihteerit voisivat olla selkeästi enemmän mukana strategiaprosessissa johdon tukena. Niukasti yli puolet osastosihteereistä kokee tavoite- ja tulostittariston olevan merkittävä toiminnanohjauksen väline osastollaan; sen sijaan osa kyseenalaistaa sen, mitataanko mittaristolla oikeita asioita ja ovatko kaikki nykyiset mittarit ylipäättään tarpeen, sekä mieltää mittareiden tavoitteet hiukan epäselviksi. Vaikka enemmistö osastosihteereistä onkin jotakuinkin samaa mieltä osastojen työntekijöiden sitoutuneisuudesta strategiaan, vastauksissa oli huomattavissa hieman epävarmuutta.

## 6 Yhteenveto

Joidenkin osastojen osastosihteerit ovat aktiivisemmin mukana Suomen Pankin strategiaprosessissa kuin toiset, sillä tiettyjen osastojen osastopäälliköt toimivat itsenäisemmin eivätkä näin ollen tarvitse niin paljon strategista tukea osastosihteereiltä kuin toiset. Näitä eroja pitäisi pyrkiä kaventamaan, mutta osastosihteerien työtehtävät ovat vaihtelevia, ja lisäksi on otettava huomioon myös osastojen perustoimintojen väliset erot.

Osastosihteerit voisivat olla vieläkin aktiivisemmassa ja näkyvämmässä roolissa strategiatyössä, ja osastopäälliköt voisivat antaa enemmän vastuuta osastosihteereille etenkin strategiaviestinnän osalta, sillä heiltä löytyy osaamista niin viestintä-, projektinhallinta- ja tiimityötaidoissa kuin tapahtumien järjestämisessä. Huomioon on otettava myös se, että osastosihteereiden tärkeimpiin työtehtäviin lukeutuu osasto- ja pankkitason viestintä ja tiedottaminen, ja tähän olisi panostettava aiempaa enemmän. Suomen Pankin tulisi tehostaa *kaksisuuntaista* viestintäänsä strategiasta niin osaston johdon ja osastosihteerien välillä kuin keskijohdon ja henkilöstön välillä.

Muutama osastosihteeri kommentoi, että pääjohtajan infotilaisuudet ovat hieman huonoon aikaan työajan ulkopuolella, jolloin niissä ei tule käytyä. Sanoisin, että infotilaisuuksien ajankohta rajaa monia osallistujia pois, jos ne järjestetään työajan ulkopuolella. Täten esittäisin, että kyseiset infotilaisuudet pidettäisiin työajan puitteissa, esimerkiksi klo 9 alkaen, jolloin osallistujamäärä olisi varmasti suurempi eikä ajankohta katkaisisi työpäivää.

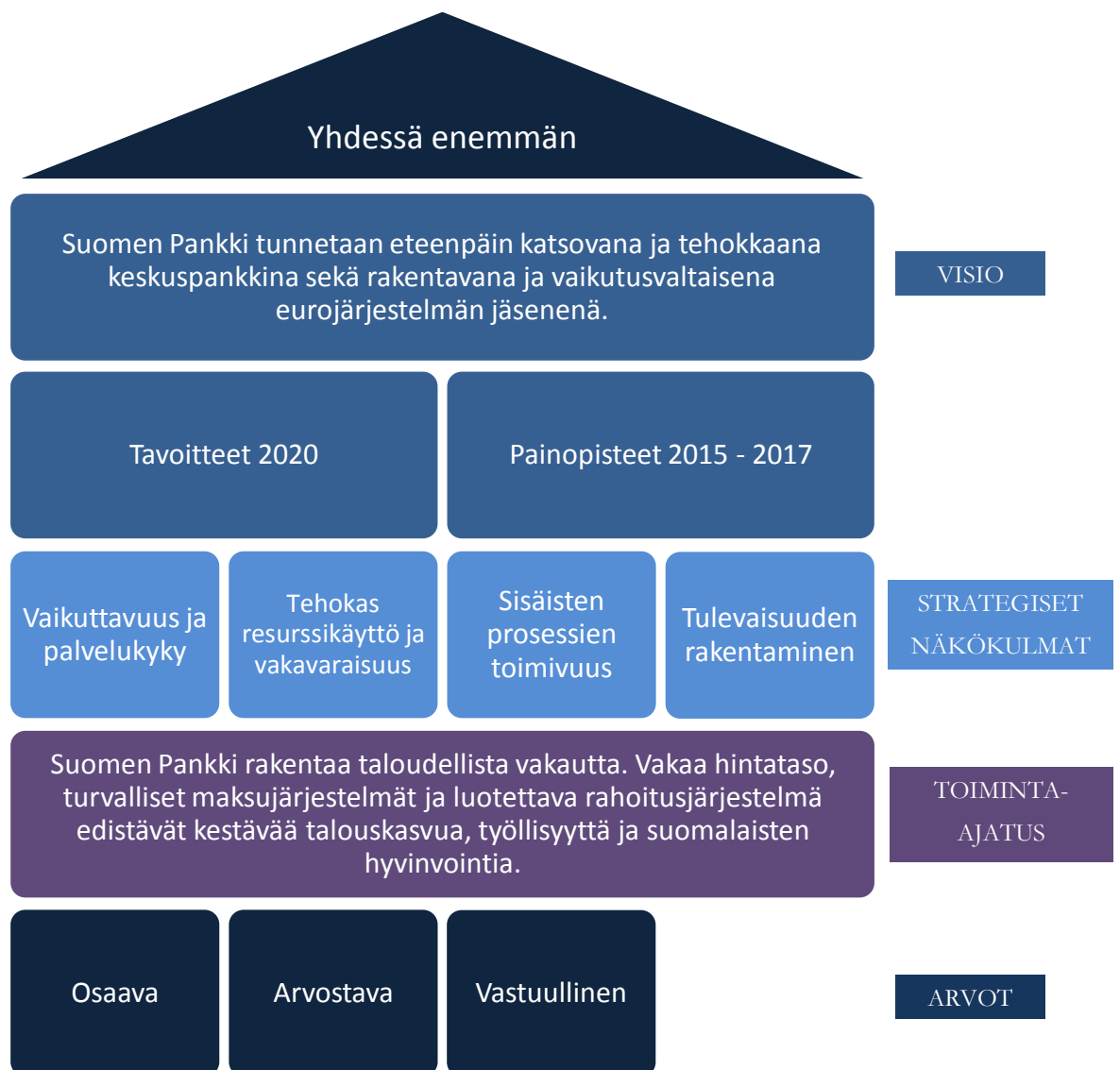
Ehdottaisin, että Suomen Pankki voisi järjestää koko henkilöstölleen strategiaworkshoppeja esimerkiksi kerran vuodessa, jolloin osastosihteerit voisivat ottaa hyvin aktiivisen roolin workshoppien järjestelyissä ja viestinnässä. Strategiaworkshoppien tarkoituksena olisi harjaannuttaa henkilöstöä yhä avoimempaan keskusteluun ja esittämään kysymyksiä strategiatyöhön liittyvistä asioista ja etenkin siitä, miten se näkyy omassa työssä, sillä pankin jokaisella jäsenellä täytyy olla käsitys siitä, miten voi vaikuttaa aktiivisesti pankin strategiatyöhön oman työpanoksensa kautta. Henkilöstö pilkottaisiin pienryhmiin, sillä mitä pienemmissä ryhmissä työskennellään sitä enemmän keskustelua ja kysymyksiä se luo. Jokaiseen ryhmään valittaisiin tiimin vetäjä. Näissä ryhmissä

etsittäisiin yhdessä ratkaisuja ja parannusehdotuksia omassa jokapäiväisessä työympäristössä ilmeneviin strategiisiin haasteisiin. Strategiaworkshoppien perimmäisenä tavoitteena olisi henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön ruohonjuuritasolta lähtien. Olisi hyvin tärkeää, että henkilöstö tuntee pystyvänsä vaikuttamaan pankin strategiatyöhön omalla panoksellaan, eivätkä näin ollen olisi vain niin sanottuja strategian suorittajia. Strategiaworkshoppien avulla henkilöstö kokisi tulevansa kuulluksi ja saisi konkreettisia toimenpiteitä aikaiseksi ymmärtäessään strategiatyön tärkeyden. Lisäksi nämä workshopit loisivat lisämahdollisuuksia henkilöstön aloitteellisuuteen ja innovatiivisuuteen sekä parantaisivat organisaation jäsenten yhteistyötaitoja ja työilmapiiriä.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi sujui jouhevasti pienistä vastoinkäymisistä huolimatta. Aihe muuttui hieman työn puolella välissä sen vaativuuden ja monimuotoisuuden vuoksi, mutta tällaiset koettelemukset ovat toisinaan osa tutkimustyötä. Vaikka aiheen muutoksen myötä joitakin työn osia oli jonkin verran muutettava ja poistettava, koen pystyneeni jatkamaan työtä sujuvasti positiivisella asenteella, sillä uusi aihe oli lähempänä omaa intressi- ja tietämysaluetani, joten siihen oli melko mutkatonta ja vaivatonta syventyä. Jälkikäteen katsottuna työn aiheen muutos helpotti ja nopeutti työn etenemistä. Lisäksi opinnäytetyön tutkimuskyselystä saatiin luotua niin kattava ja laaja kokonaisuus, että alun perin suunnitelluista lisätutkimusmenetelmistä luovuttiin, mihin vaikutti osaltaan myös aikataulusyyt.

Opinnäytetyöprosessin aikana sain tukea ja palautetta toimeksiantajan puolelta aina, kun sitä tarvitsin. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui mutkattomasti. Mielestäni keräsin monipuolisesti materiaalia eri tietolähteistä ja pystyin hyödyntämään niitä monin tavoin työssäni. Koen oppineeni useita uusia asioita ja syventäneeni tietämystäni strategiasta. Olen tyytyväinen työn lopputulokseen, sillä opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin mielestäni kiitettävästi.





## Lähteet

About.com 2014. The 5 Steps to Setting SMART Business Goals. Luettavissa:

<http://sbinformation.about.com/od/businessmanagemen1/a/businessgoals.htm>.

Luettu: 2.10.2014.

Euroopan keskuspankki 2014. EKP, EKPJ ja eurojärjestelmä. Luettavissa:

<https://www.ecb.europa.eu/ecb/orga/escb/html/index.fi.html>. Luettu: 28.7.2014.

Kauppakamari 2012. Aloitekyky on hieno, mutta vaativa taito. Luettavissa:

<http://kauppakamari.fi/2012/07/10/aloitekyky-on-hieno-mutta-vaativa-taito/>. Luettu:

2.10.2014.

Knowhow Kilta 2014. Assistentti ennakoi ja analysoi johdon kumppanina. Luettavissa:

[http://kilta.sovelto.fi/knowhow/yleinen/assistentti-ennakoi-ja-analysoi-johdon-](http://kilta.sovelto.fi/knowhow/yleinen/assistentti-ennakoi-ja-analysoi-johdon-kumppanina/)

[kumppanina/](http://kilta.sovelto.fi/knowhow/yleinen/assistentti-ennakoi-ja-analysoi-johdon-kumppanina/). Luettu: 4.4.2015.

Kärnä, E. 2012a. Strateginen johtaminen. Luentomateriaali. Haaga-Helia

ammattikorkeakoulu. Strateginen johtaminen ja vastuullinen liiketoiminta -kurssi.

Kärnä, E. 2012b. Strategian toteuttaminen. Luentomateriaali. Haaga-Helia

ammattikorkeakoulu. Strateginen johtaminen ja vastuullinen liiketoiminta -kurssi.

Kärnä, E. 2012c. Strategiaviestintä. Luentomateriaali. Haaga-Helia

ammattikorkeakoulu. Strateginen johtaminen ja vastuullinen liiketoiminta -kurssi.

Laki Suomen Pankista 27.3.1998/214.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uudistettu painos.

WSOYpro Oy. Juva.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard: rakenna ja sovelta

tehokkaasti. 5. uudistettu painos. Talentum. Helsinki.

Managing Urban Europe-25. Tavoitteiden asettaminen. Luettavissa:

<http://www.localmanagement.eu/download.php///dms/mue25/guides%20finnish/3.%20Tavoitteiden%20asettaminen.pdf>. Luettu: 13.1.2015.

Suomen Pankin intranet 2014.

Suomen Pankin vuosikertomus 2013.

Suomen Pankki 2014a. Suomen Pankki. Luettavissa:

[http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen\\_pankki/Pages/default.aspx](http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen_pankki/Pages/default.aspx). Luettu: 23.6.2014.

Suomen Pankki 2014b. Eurojärjestelmä ja EKPJ. Luettavissa:

[http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen\\_pankki/eurojarjestelma/Pages/default.aspx](http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen_pankki/eurojarjestelma/Pages/default.aspx). Luettu: 20.7.2014.

Suomen Pankki 2014c. Johtokunta. Luettavissa:

[http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen\\_pankki/organisaatio/johtokunta/Pages/default.aspx](http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen_pankki/organisaatio/johtokunta/Pages/default.aspx). Luettu: 28.7.2014.

Suomen Pankki 2014d. Organisaatio. Luettavissa:

[http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen\\_pankki/organisaatio/Pages/default.aspx](http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen_pankki/organisaatio/Pages/default.aspx). Luettu: 6.9.2014.

Suomen Pankki 2014e. Suomen Pankin osasto-, yksikkö- ja toimistokuvaukset.

Luettavissa:

[http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen\\_pankki/organisaatio/Pages/sp\\_osastot.aspx](http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen_pankki/organisaatio/Pages/sp_osastot.aspx). Luettu: 6.9.2014.

Talouselämä 2009a. Mutkikas strategia – ei mene jakeluun. Luettavissa:

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/mutkikas+strategia++ei+mene+jakeluun/a2067908>. Luettu: 13.1.2015.

Talouselämä 2009b. Strategia jää kauas työstä. Luettavissa:

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/strategia+jaa+kauas+tyosta/a2062032>. Luettu: 13.1.2015.

Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Painotalo Redfina Oy. Espoo.

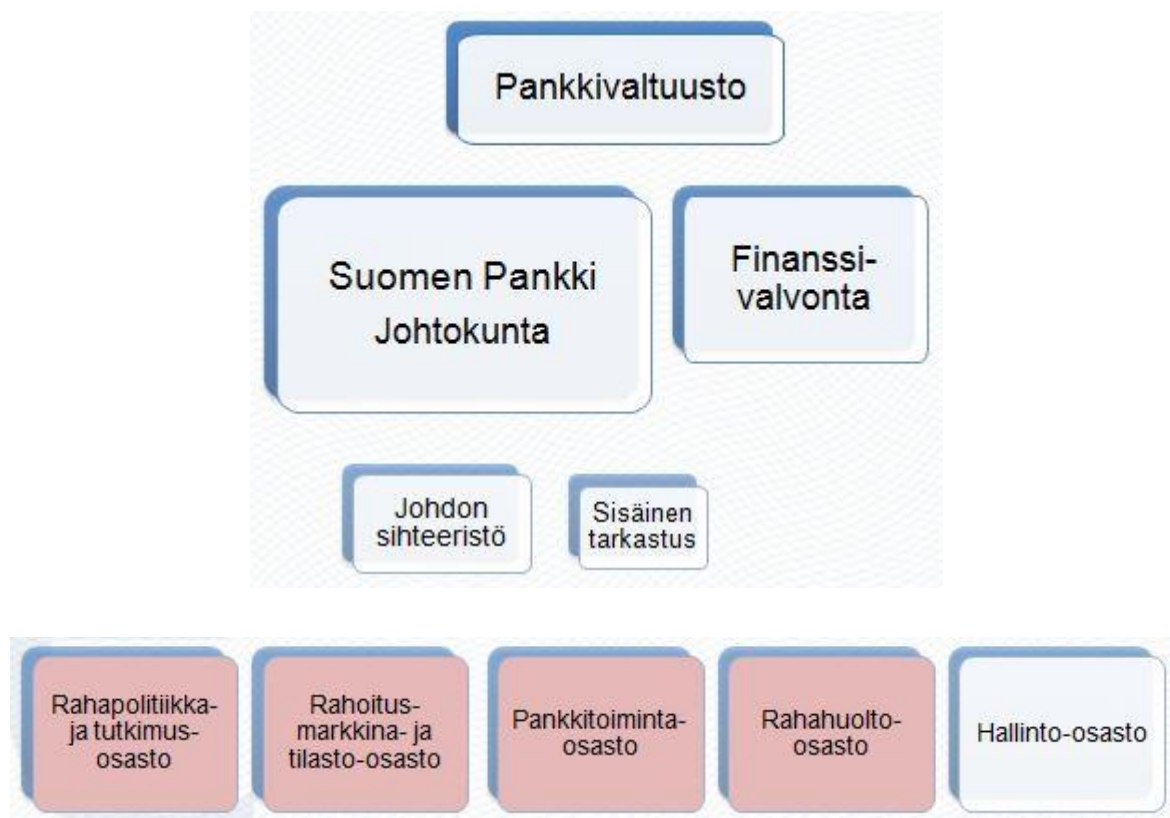
Valtiovarainministeriö 2013. CAF – yhteinen arviointimalli. Organisaation kehittäminen itsearvioinnin avulla. CAF 2013 (suomeksi). Luettavissa:

[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/CAF\\_2013.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/CAF_2013.pdf). Luettu: 5.10.2014.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum. Helsinki.

## Liitteet

Liite 1.



Kuva 3. Suomen Pankin organisaatiokaavio (Suomen Pankin intranet 2013)

## Suomen Pankin visio

Suomen Pankki tunnetaan eteenpäin katsovana ja tehokkaana keskuspankkina sekä rakentavana ja vaikutusvaltaisena eurojärjestelmän jäsenenä.

### Suomen Pankin toiminta-ajatus

Suomen Pankki rakentaa taloudellista vakautta

Vakaa hintataso, turvalliset maksujärjestelmät ja luotettava rahoitusjärjestelmä edistävät kestäväää talouskasvua, työllisyyttä ja suomalaisten hyvinvointia.



Suomen rakennus  
Ville Tietäväinen 2012

### Suomen Pankin arvot

#### Osaava

Korkea ammattitaito ja -etiikka ovat työmme perusta.

Uudistamme jatkuvasti taitojamme ja toimintatapojamme.

#### Arvostava

Teemme työtä yhdessä toisiamme kunnioittaen ja yhteisten päämäärien hyväksi.

Rohkaisemme avoimeen keskusteluun ja esitämme tuoreita näkemyksiä.

#### Vastuullinen

Toimimme vastuullisesti ja riippumattomasti. Olemme luotettava yhteistyökumppani.

Kuva 4. Suomen Pankin visio, toiminta-ajatus ja arvot (Suomen Pankin intranet 2013)

Liite 3.

Taulukko 3. Suomen Pankin tavoite- ja tuloskehikko 2014 – 2016 (Suomen Pankin intranet 2013)



### Suomen Pankin TAVOITE- JA TULOSKEHIKKO 2014 - 2016

	Strateginen linjaus	Menestystekijä	Mitattava asia	Mittari	Tavoitearvo 2014–2016
I Vaikuttavuus ja palvelukyky	1. Suomen Pankin vaikuttavuus perustuu kilpailukykyiseen asiantuntemukseen ja tutkimustoimintaan, joka yhdistää kokonaistaloudellisen ja rahoitusmarkkinoiden näkökulman.	Vaikuttavuus	Suomen Pankin vaikuttavuus eurojärjestelmässä	EKP:n neuvoston jäsenten arvio SP:n vaikuttavuudesta	Kvalitatiivinen arvio
			Tutkimustoiminnan laatu painotettu voilyymi	Laatupainotettu julkaisuindeksi	≈ 32 (peruskategorian julkaisuissa mitattuna)
	2. Suomen Pankki huolehtii osaltaan rahoitusmarkkinoiden ja sen infrastruktuurin palvelutasosta ja tarjoaa asiakkailleen kilpailukykyiset keskuspankkipalvelut.	Palvelukyky	Keskuspankkipalvelujen laatu palvelujen käyttäjien näkökulmasta	Tyytyväisten osuuden keskiarvo asiakaskyselyissä (TARGET2, vakuushallinta, T2S, tilastotuotanto)	Prosenttiosuus vastaajista; 95 % tyytyväisiä
			Settien saatavuus ja kunto yhteiskunnassa	Kuluttajakysely käteiskassan saatavuudesta ja kunnosta	Painotettu keskiarvo (painot 2/3 ja 1/3)
	3. Yleisön luottamusta Suomen Pankkiin sekä tietoa pankin ja eurojärjestelmän toiminnasta lisätään tehokkaasti ja kohdennetun viestinnän avulla.	Luottamus	Suomalaisen päättäjien ja vaikuttajien arvio Suomen Pankista	Taloustutkimus Oy:n toteuttaman VIP-kyselytutkimuksen tulos	Vertailuryhmän yläkvartaalissa
			Suomalaisen arvio Suomen Pankista	Taloustutkimus Oy:n toteuttaman Omnibus-kyselytutkimuksen tulos	Vertailuryhmän yläkvartaalissa
			Euro ja talous -julkaisun saavuttama huomio/näkyvyys	Käynnit (klikkaukset) verkossa verrattuna edellisen vuoden samaan aikaan	Nouseva trendi
	4. Suomen Pankin rahoitusvarallisuus sijoitetaan turvallisesti ja tuottavasti kansainvälisten vastuiden ja kriisinhallintavalmiuden tarpeet täyttäen.	Sijoitusten turvallisuus, likvidiys ja tuotto	Rahoitusvarallisuuden turvallisuus ja likvidiys	Hyvin turvallisten ja likvidien sijoitusten osuus rahoitusvarallisuudesta	Korkea
			Rahoitusvarallisuuden tuotto	Sijoitusvaluuttojen keskuspankkikoron ylittävä rahoitusvarallisuuden korkotuotto (5 vuoden keskiarvo)	≈0; 5 v. liukuva ka
II Tehokas resurssikäyttö ja vakavaraisuus	5. Tavoitteena on vakaa voitonjako voitolle vakavaraisuutta vaarantamatta.	Vakavaraisuus	Vararahaston ja varausten riittävyys	Vararahasto + varaukset suhteessa taseen mitattuihin riskeihin	Varauksia kartutetaan tavoitteena riittävän vahva tase kaikissa olosuhteissa
			Tasainen voitonjako	Jaettu voitto	Tasainen voitonjako
	6. Suomen Pankki on EU-maiden tehokkaimpien keskuspankkien joukossa.	Taloudellisuus	Henkilötyövuodet	Vakavastaisuuden ja määrälläisen henkilöstön henkilötyövuodet yhteensä	2014: htv 401,9 2015: htv 362,6 2016: htv 376,4
			Osastojen toimintakulut	Osastojen toimintakulut yhteensä	2013: 52,7 milj. euroa
	7. Suomen Pankin analyttisten ja operatiivisten prosessien laatua kehitetään aktiivisesti	Sisäisten prosessien toimivuus	Prosessille asetettujen laatuavoitteiden saavuttaminen	Keskiarvo osastojen Tatu-sopimuksessa määritettyjen kriteerien täytymisestä	93 % tyytyväisiä
	8. Suomen Pankin tieto- ja viestintäteknikka mahdollistaa huipputason asiantuntijatyön ja vaikuttavuuden.	Hyvätasoiset ja ajan tasalla olevat ICT -välineet	ICT-välineistön ja palvelujen laatu	Palautte IT-välineistä ja palveluista	93 % tyytyväisiä
			IT:n toimintavuus	Vakavien häiriöiden määrä	Tavoitetaso 0 kpl
			IT:n käyttö tuottavuuden parantamiseksi	Tuottavuutta parantaneet IT-innovaatiot osastojen näkökulmasta: parannusta raportointien osuus	> 3
	9. Suomen Pankki toimii ympäristön kannalta kestävästi tavalla.	Toiminnan kestävyys ympäristön näkökulmasta	CO <sub>2</sub> -päästöt/energian käyttö	Kokonaispäästöt/toimintakulut (energiakäytön määrä)	Laskeva trendi
			Jätteen määrä	Jättemäärä kg/toimintakulut	Laskeva trendi
	10. Suomen Pankki kehittää osaamistaan ja ammatillista kilpailukykyään.	Kilpailukykyinen osaaminen ydintoiminnoissa	Osaamisen kehittyminen ja osaamisen johtamisen laatu	Henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien vuotuinen toteutuminen	Yli 80 % suunnitelmista toteutuu hyvin (3/5)
				Koulutustasoindeksi	≈ 5,8
IV Tuottavuuden vahvistaminen	11. Suomen Pankki huolehtii pitkäjänteisesti henkilöstönsä hyvinvoinnista	Hyvä esimiestyö, ammattimainen johtamistapa ja pankin arvojen mukainen toiminta	Henkilöstön kehittäminen ja rekrytointipolitiikka	Johtajuusindeksi	Johtajuusindeksi ylittää vertailuryhmän tuloksen
		Työhyvinvointi	Työilmapiiri ja tasa-arvon toteutuminen	Työtyytyväisyysindeksi	Työtyytyväisyys indeksi ylittää vertailuryhmän tuloksen
				Vähemmistönä olevan sukupuolen osuus esimiehistä	Kasvava trendi
				Sairauspoissaolot	Alle 3,5 %

